

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtte majanduse instituut

Kersti Vatter

***Start-up* ettevõtete toimivad ettevõtlusprotsessid
Timmons'i mudeli põhjal Eesti IT *start-up*
ettevõtete näitel**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Triin Kask

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2014. a.

Ettevõtluse õppetooli juhataja prof. Tõnis Mets

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. <i>Start-up</i> ettevõtluse ja ettevõtlusprotsesside teoreetiline raamistik	7
1.1. <i>Start-up</i> ettevõtluse ehk idufirma olemus.....	7
1.2. Ettevõtlusprotsesside erinevate mudelite käsitlused	11
1.3. <i>Start-up</i> ettevõttes toimuvad protsessid Timmons'i mudeli näitel.....	17
2. Idufirmade ettevõtlusprotsesside uuring timmons'i mudeli põhjal	26
2.1. Uurimuse metoodika ja valimi kirjeldus	26
2.2. Idufirmade põhjal koostatud Timmons'i mudelite analüüs.....	30
2.3. Järeldused ja ettepanekud ettevõtlusprotsesside mudelite kohta.....	35
Kokkuvõte	42
Viidatud allikad.....	45
Lisad.....	51
Lisa 1. Poolstruktureeritud süvaintervjuu	51
Lisa 2. Lisaküsimused.....	54
Lisa 3. Ettevõtte punktide tabel.....	54
Summary	55

SISSEJUHATUS

Eesti sai 2013. aastal ülemaailmses uuringus äritegevuse lihtsuse vallas 22. koha (Maailmapank: ...2013), millest saab järeldada et Eestis on lihtne äri alustada ja käigus hoida. Lisaks ettevõtte alustamisele on oluline, et uued ettevõtted oleksid pikas perspektiivis edukad ning jätkusuutlikud. Seetõttu on oluline aru saada, missuguseid protsesse peaks alustav ettevõtte selleks läbi tegema ning millised on Eesti edukamate ettevõtete alustamise tavad tänases majanduskeskkonnas.

Valitud teema on aktuaalne kogu maailmas ning pakub huvi just seetõttu, et riigi majanduse elavdamises mängib olulist rolli tegutsevate ettevõtete käekäik ning uute ja innovaatiliste ettevõtete loomine. Teine põhjus on autori seotus alustava ettevõttega ning huvi selle võimalike edasiarendamise protsesside rakendamise vastu, et tagada ettevõtete toimimise jätkusuutlikkus.

Tõdetakse asjaolu, et vaid uute ettevõtjate pealekasv tagab tööhõive ning loob ühiskonnas heaolu tervikuna (Arro *et al.* 2012). Eesti Statistikaameti andmete kohaselt on pärast 2009. aasta majanduse seisakut ettevõtlusaktiivsus Eestis järjest kasvanud ning peamine numbriline juurdekasv tuleb mikroettevõtete loomisest. E-äriregistri andmetel registreeriti 2012. aastal 19 203 ettevõtjat, mida on 8,5 % rohkem kui varasemal aastal (2012. aastal... 2013) ning 2013. aastal samuti üle 19 000 ettevõtja (Tuulik, 2014), tõenäoliselt jätkub ka trend 2014. aastal.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on selgitada välja kuidas Eesti *start-up* firmad on tegevuse alustamisel järginud ettevõtlusprotsessi teoreetilist mudelit. Antud uurimuses on vaatluse alla võetud Eesti IT *start-up* firmad, mis on tegutsenud alla kolme aasta, mille potentsiaali on tähele pannud investorid ning millesse on raha investeeritud. Ettevõtlusprotsessi teoreetiliseks mudeliks on võetud Timmons'i mudel, mis baseerub kolmele aspektile: äri võimalus, ressursid ja meeskond.

Eesmärgini jõudmiseks koosneb uurimustöö järgnevatest ülesannetest:

- defineerida *start-up* mõiste,
- teha kokkuvõtte *start-up*'i erinevate mudelite teoreetilistest alustest,
- selgitada lähemalt Timmons'i mudelit,
- viia läbi intervjuud valitud Eesti IT *start-up* firmade seas,
- intervjuude tulemusena koostada iga uuritud ettevõtte Timmons'i mudel,
- empiiriliste andmete võrdlemine Timmons'i mudeli teoreetiliste käsitlustega.

Uurimuse teoreetilises osas seletatakse lahti *start-up*'i mõte ning olemus. Samuti tutvustatakse erinevaid ettevõtlusprotsessi mudeleid. Põhjalikumalt seletatakse lahti Timmons'i mudel, mille alusel analüüsitakse uurimuses osalenud *start-up*'e töö empiirilises osas. Teoreetilises osas toetutakse autorite J.A. Timmons ja S. Spinelli teosele *New Venture Creation: Entrepreneurship of the 21st Century* (2007) ning A. R. Baron ja S. A. Shane teosele *Entrepreneurship* (2008): *A Process Perspective*, kus on põhjalikult välja toodud ettevõtte alustamise protsessid. Ettevõtlusprotsesside mudelite teoreetilises käsitluses toetutakse Moroz'i ja Hindle'i artiklikele *Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives* (2012).

Uurimuse empiirilises osas võetakse vaatluse alla neli toimivat ettevõtet. Valimis on algusfaasis Eesti *start-up* firmad, mille ettevõtmisse on kaasatud investeringud. Baseerudes teoreetilises osas toodud Timmons'i mudeli olemusele, koostatakse intervjuu küsimused. Uurimuse käigus kaardistatakse ettevõtete üldised andmed, sh. põhitegevus, meeskonna suurus ja kompetentsid, tegutsemisaja pikkus ning investeringu suurus. Uurimuse käigus viiakse ettevõtjatega läbi intervjuud, kus esitatakse küsimusi ettevõtmise alustamise kohta ning mida ettevõtjad ise näevad oma edukuse põhjusena.

Uuringu tulemusena selgub iga uuringus osalenud ettevõtte spetsiifiline mudel. Saadud tulemuste analüüsis ning järeldustes annab autor omapoolse hinnangu, millistele küsimustele peaksid tulevased Eesti *start-up*'i loojad oma ettevõtmise alustamisel rõhku panema, et suurendada edukuse ning jätkusuutlikkuse võimalikkust. Uurimuses väljatöötatud küsimused ning mudeli kasutamise metoodika on abistavaks tööriistaks alustavale ettevõtjale.

Käesolevas bakalaureusetöös on peamiselt tuginetud inglisekeelsele kirjandusele ning kuna eestikeelset teaduslikku kirjandust teooria kohta leidub siiski vähe, on ka selle materjali osakaal töös väiksem. Töö autor soovib tänada juhendamise eest Tartu Ülikooli ettevõtluse lektorit Triin Kaske.

1. **START-UP ETTEVÕTLUSE JA ETTEVÕTLUSPROTSESSIDE TEOREETILINE RAAMISTIK**

1.1. **Start-up ettevõtluse ehk idufirma olemus**

Start-up on ettevõtte (inglise keeles, eesti keeles idufirma), mis on loodud eesmärgiga leida uus kasvupotentsiaaliga ärimudel. *Start-up* on loodud kiiresti kasvama. Idufirmad on peamiselt loodud tehnoloogiavaldkonnas, sest just seal on uute toodete ja teenuste arenduskulud teiste tegevusalade arenduskuludega väiksemad. Paljud kogemustega ettevõtjad kutsuvad oma uusi investoreid vajavaid projekte *start-up*'ideks.

Luger ja Koo (2005:17) leiavad, et *start-up* peab vastama kolmele kriteeriumile: uus, aktiivne ning iseseisev. Keeble'i (1976) kohaselt on ettevõtte uus siis, kui luuakse organisatsioon, mida varem ei eksisteerinud. Eesti Vabariigi valitsuse tegevuskavas, mille eesmärgiks on arendada innovaatilisi *start-up* ettevõtteid, on *start-up*'i eksisteerimise pikkuseks loetud kuus aastat (*Start-up* Eesti... 2011:3).

Eestis registreeritakse aastas üle 19 000 ettevõtte, kuid neid kõiki ei saa lugeda *start-up*'ideks. *Start-up*'i puhul on oluline ettevõtte aktiivsus. Varifirmad või ettevõtted, mis ei tekita käivet, ei ole *start-up*'id. Üks võimalus *start-up*'i aktiivsust mõõta on läbi töötajate arvu (Johnson, Cathcart 1979). Selline lähenemine välistab oma koduses õhkkonnas tegutsevaid ühemehe ettevõtteid, mis on loodud optimeerimaks omaniku kulusid läbi ettevõtluse. Tihtipeale on palgamaksud üheks suurimaks kuluks alustaval ettevõttel. Seetõttu neid alustavaid ettevõtteid, mis suudavad töötajatele palka maksta, saab lugeda aktiivseks.

Lisaks uudsusele ning aktiivsusele on oluline ka iseseisvus. Johnson ja Cathcart (1979) defineerivad uut ettevõtet kui ilma emafirma või muu taolise organisatsiooni mõjuta

asutust. Just iseseisvuse nõue eristab *start-up*'i *spin off* ist. *Spin off* on uus ettevõtte, mis on loodud indiviidide poolt, kes lahkuvad eksisteerivast ettevõttest, et asutada konkureeriv ettevõtte (Garvin 1983). Kuid kui ettevõtte on legaalselt, finantsiliselt ja funktsionaalselt iseseisev ning fokusseerib teisele turule kui varasem ettevõtte, millest lahku löödi, siis saab seda lugeda iseseisvaks (Luger, Koo 19:2005).

Start-up'i definitsioon käsitleb ka ettevõtte innovaativsust ja ambitsioonikust. Innovatsioon tuleb läbi soovi tuua turule uus toode, tehnoloogia või teenus. Ambitsiooni saab vaadata läbi planeeritud kasvu käibes, kasumis või töötajate arvus. Lisaks eelmainitule tuleb Eesti puhul veel arvesse võtta prioriteeti ekspordile, mis tähendab, et soovitud kasv peaks olema saavutatud ekspordile tuginedes (*Start-up* Eesti... 2011).

Lisaks varasemalt mainitule eristab *start-up* firmat tavalistest alustavatest firmadest mitu asjaolu:

- idufirma uut teenust või toodet pole veel äriliselt tõestatud;
- uuel teenusel või tootel puudub ka olemasolev kliendibaas;
- ettevõtte ärimudel muutub pidevalt ning ei ole välistatud, et isegi täiesti kardinaalselt erinevate protsesside käigus.

Start-up ettevõtted tegutsevad tihtipeale teadmatuses, kuna uue toote turuletoomisel on väga keeruline ennustada, kuidas turg sellele reageerib. Seetõttu on riskid suured ning ettevõtja peab olema valmis kiiresti turule reageerima. Võttes arvesse kõik varasema *start-up* ettevõtluse kohta toodud informatsiooni, ühtib antud töö *start-up*'i definitsioon Anu Varblase magistritöös toodud definitsiooniga (9:2012): *start-up* ettevõtte on suure potentsiaaliga idee realiseerimiseks asutatud organisatsioon, mis on kiire arengu faasis ning mille uudne tehnoloogiline lähenemine annab põhjust oodata esialgse investeeringu vägagi kõrget tasuvust.

Idufirmadeks on kujunenud internetivaldkonnas tegutsevad ettevõtted. Internetivaldkonnas on uute veebiteenuste arendamine IT-valdkonda hästi tundvatele inseneridele kättesaadavaks muutunud (Seeba 2012). Tuntuimad Eestist pärit kunagised *start-up* ettevõtted on Skype ja Playtech, mis on nüüdseks arenenud suurfirmadeks ning jõudnud staadiumisse, kus investoritel ja asutajatel on võimalus oma osalus kasumiga edasi müüa.

Start-up ehk idufirma tegevuse rahastamiseks on mitmeid võimalusi. Üks võimalus on ettevõtte asutajatel ise rahastada oma algatust. Soovides aga saavutada kiirem areng kaasatakse tihti välisinvesteeringuid, mille vastu antakse osa firmast aktsiate või osakute tagatisel. Investoreid on erinevaid. Ühed, kes panevad firmasse isiklikku raha, kes on peamiselt eraisikud ja investeerimisfondid. Teiseks on riskikapitalifirmad, mis esindavad mitmete isikute huve ning investeerivad nende raha. Eestis juba tõestatud ärimudeliga, kuid endiselt aktiivselt kasvavas positsioonis on Zeroturnaround, Creative Mobile, Pipedrive ja Fortumo. Palju meediakajastust pälvinud idufirma on rõivaste virtuaalne proovikabiin Fits.me.

Võrreldes muu maailmaga on ettevõtlus Eestis võrdlemisi algusjärgus. *Start-up* ettevõtete edendamiseks, investorite ning ettevõtjate kaasamiseks on ellu kutsutud mitmed projektid. Näiteks Garage48, mis korraldab üritusi, kus *start-up*-huvilised kogunevad kokku, moodustatakse meeskonnad, kes arendavad mõnd ideed. Sellised koolitused võimaldavad saada kontakte või nende ringi laiendada ja saada teadmisi, mida tähendab *start-up*'i loomine.

Ka Eestit külastanud USA *start-up* ettevõtluse superinvestor Dave McClure mainib *start-up* ettevõtete kohta järgmist: *startupperid* (*start-up* ettevõtjad) ei ole tüüpilised ettevõtjad, neil ei ole kontorit, sekretäri ega tööaega. Pole kohvi, kohvimasinat ega ülemusi, alluvaid. Nad ei käi ärikohtumistel ning nad eelistavad vaba aja riietust äriülikonnale. Neil on ainult nende läpakas, ideed, suur hulk pealehakkamist ja energiat. Kuid nad teevad ebatavalist äri – nende eesmärk on maailm vallutada ja neil ei ole aega seda teha riikide kaupa, vaid raputada seda korralikult, põhjalikult ja korraga. Nad teevad seda õnnelikult eirates kõiki ärimudeleid. (Tänavsuu 2012)

Alustavatele idufirmadele, kes soovivad olla jätkusuutlikud, soovitatakse viit põhimõtet (Ries 2013:20):

- Ettevõtluse mõiste hõlmab kõiki, kes töötavad idufirmas – asutuses, mis on loodud selleks, et äärmuslikult ebakindlates oludes luua uus teenus või toode ning ettevõtjaid võib leida kõikjalt ning valdkonnast olenemata.

- *Start-up* firma on kompaktne ettevõtmine, mitte ainult toode või teenus, mis vajab teistmoodi, spetsiaalselt ebastandardseteks olukordadeks kavandatud juhtimist.
- *Start-up* ettevõtetel on võimalus õppida, kuidas ehitada üles jätkusuutlikku firmat, mitte ainult panustada ja keskenduda uute toodete tootmisele.
- Ühe *start-up* ettevõtte põhiliseks tegevuseks on muuta oma idee tooteks, seejärel mõõta, kuidas kliendid sellele reageerivad ja viimasena otsustada, kas minna edasi või mitte. See on väga hea võimalus kontrollida ettevõtte protsesse, mis töötaksid, saades tagasisidet toote kohta ning teha vajadusel kiired ümberkorraldused.
- Ettevõtte tulemuste parandamiseks tuleb pühenduda ka mitte esmapilgul nii olulistele tegevustele, näiteks protsesside mõõtmine või vahe-eesmärkide seadmine.

Kui järgida eelpool toodud põhimõtteid, peab arenema ideest edukas ettevõtte. Miks siis ikkagi idufirmad läbi kukuvad? Kuigi puudub konkreetne statistika, on laialt levinud teadmine, et väga vähesed uued ettevõtted jäävad ellu. Tavalistest ettevõtetest lõpetab esimesel aastal tegevuse ligi kolmandik, teisel aastal on see 62% ning kolmandal aastal juba 74% ettevõtetest (Peacock 2000:4).

Põhilised juhtimise põhitõed ja alustalad ei ole kasutamiseks sellises ebakindlas keskkonnas, millises idufirmad kasvavad. Kuid siiski, paljusid väiksemaid ja suuremaid idufirmasid juhitakse ikka veel tavafirmade juhtimismudelite järgi prognoose, toote vahe-eesmärke ja väga täpseid äriplaanide kasutades. Hea plaan, korralik strateegia ja põhjalik turu-uuring on varasemalt olnud edu indikaatorid, kuid *start-up* ettevõtetes see lähenemine ei toimi.

Sarnaselt ei toimi ka vastupidine tegevus nagu „teeme ära“ stiilis tegevus. Ettevõtjad ja investorid, nähes, et traditsiooniline juhtimine ei toimi, usuvad, et kui probleemid on juhtimises, siis ärme juhi üldse ja teeme lihtsalt ära.

Õppimine on juba ammu ajast läbikukkumise üks suuremaid vabandusi ning mida juhid kasutavad vabanduseks, kui ei suuda tagada tulemusi, mida lubati. Kuid õppimine

on väga väike lohutus investoritele, kes panustavad ettevõttesse oma hinnalist raha, aega ja energiat. Õppimine on *start-up* firmade progressi üks oluline osa.

Asko Seeba (2012) viitab probleemile, kus tootearenduse kättesaadavuse juures kiputakse keskenduma ainult toote arendamisele, andmata endale aru, et koos veebiarenduste lihtsustumisega ei ole samas lihtsustunud turundus ja müük. Selle tulemusel on ettevõtlusruum täis end idufirmadeks nimetavaid projekte, millel äripoole liiga vähese läbimõtleamise tõttu ei ole praktiliselt mingit võimalust ellu jääda.

1.2. Ettevõtlusprotsesside erinevate mudelite käsitleused

Ettevõtlusel ei ole ühest definitsiooni ning see on tänu antud mõiste pikale ajaloole. Sõna „ettevõtja“ tuleneb prantsuse keelest tähendades „vahendajat“ ning kirjanduses üks varajasem ettevõtja näide on Marco Polo ja tema rännakud Kaug-Idas (Arthur, Hisrich 2011:1). Ettevõtlust leidub pea kõikidel aladel ning seetõttu on ka kirjanduses levinud mitmed definitsioonid vastavalt uurija vajadusele. Mõned näited leiduvatest definitsioonidest:

- Ettevõtlus kui osa ärist üritab mõista, kuidas võimalused midagi uut luua tekivad, avastatakse või luuakse teatud indiviidide poolt, kes siis seda kasutavad või arendavad edasi tekitades sellega ulatuslikku mõju (Baron, Shane 2008:12).
- Ettevõtlus on äriine tegevus, mille tulemusel pakutakse tooteid või teenuseid, luuakse töökohti ning aidatakse kaasa riiklikule sissetulekule ja üldisele majanduslikule arengule (Sethi 2008:7).
- Ettevõtlus on tahtlik ja planeeritud tegevus, mis soodustab majanduse kasvu, innovatsiooni ja uute töökohtade loomist (Brown *et al.* 2011:169).
- Ettevõtlikkus on protsess, kus isikud tegelevad võimalustega, arvesse võtmata hetkel nende käsutuses olevaid ressursse (Stevenson, Jarillo 1990: 23).

Analüüsides eelnevaid definitsioone saab nõustuda, et ettevõtluse mõte on tegevuspõhine, loov, strateegiline ja organiseeriv protsess. Protsessiteooria on alguse saanud maailmavaatest, mille kohaselt maailm, nagu me seda mõistame, seisneb pigem protsessis kui objektides. Antud põhimõtet on kajastanud ja edasi viinud sellised filosoofid nagu Nort Whitehead, Henri Bergson ja Martin Heidegger.

Et uurida protsesse, peab keskenduma kahele küsimusele (Moroz, Hindle 2012:787):

1. Kuidas muutus tekib (sisendite transformeerumine väljunditeks)?
2. Milline on kohanemise olemus, mis toimub transformeerumise protsessi tulemusena?

Aldrich ja Matinez (2001) eristavad kahte erinevat protsessiteooria perspektiivi – sündmuspõhised ning tulemuspõhised protsessid. Tulemuspõhise protsessi puhul alustatakse analüüsi tagajärgedest ning nende põhjal seostatakse võimalik muutuja. Sündmuspõhised protsessid vaadeldakse kindlal ajahetkel. Chandler ja Lyon (2001) leidsid, et 80% ettevõtlusteemalistest avaldatud uuringutest olid tulemuspõhised ning vaid 20% sündmuspõhised, veel vähem oli pikaajaliste mõõtmatega uuringuid.

William Bygrave (2004:7) sõnastab ettevõtte protsessi sisaldavat kõiki ülesandeid, tegevusi ja toiminguid, mis seostuvad ärivõimaluse tajumisega ning organisatsiooni loomisega, et ärivõimalus ellu viia. Kirjanduses leidub mitmeid võrdlemisi killustunud mudeleid, kuid mitte ühtegi, mis oleks laialdaselt tunnustatud kui baasprotsessi mudel. Inimtegevuse kompleksus teeb väga raskeks luua ühtset, praktilist ja kõikides situatsioonides kasutatavat teooriat, mis oleks piisavalt kõikehõlmav ja üldine, et seletada ära niivõrd tegevuspõhist fenomeni nagu seda on ettevõtlus (Moroz, Hindle 2012:789). Järgnevalt on toodud kolm ettevõtte protsessimudelit erinevate autorite poolt.

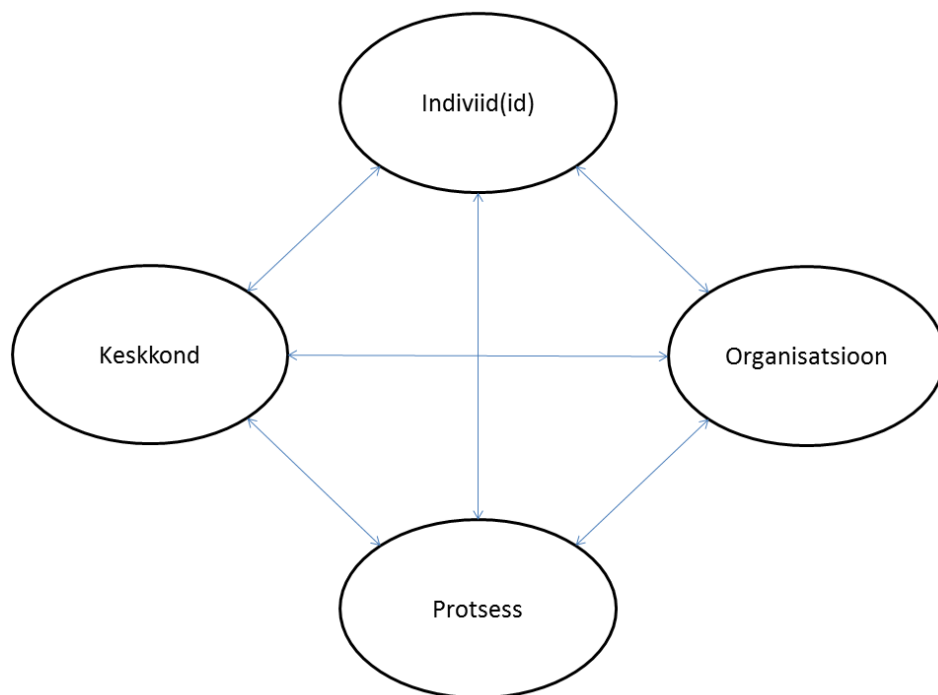
Gartner (1985) on loonud mudeli üldistamaks ettevõtlusprotsessi. Joonisel 1 on toodud mudel, mis seob indiviidi, organisatsiooni, protsessi ja keskkonna, mille keskmes on uus ettevõtte. Iga mudeli osa sisaldab mitmeid talle iseloomulikke märksõnu. Antud mudeli kriitikaks on toodud innovatsiooni aspekti puudumine (Moroz, Hindle 2013: 801).

Gartner (1985:667) leiab, et ettevõtjad erinevad paljuski mitteettevõtjatest psühholoogiliste karakteristikute poolest (saavutusvajadus, kontrollikesksus, riskialtlisus). Samuti on ettevõtjate kirjeldamiseks olulised sellised faktorid nagu tööga rahulolu, varasem töökogemus, ettevõtjatest vanemad, vanus ja haridus. Protsess koosneb järgmistest osadest, mis aga ei pruugi olla järjekorras:

1. ettevõtja avastab ärivõimaluse,
2. ettevõtja kogub vajalikud ressursid,

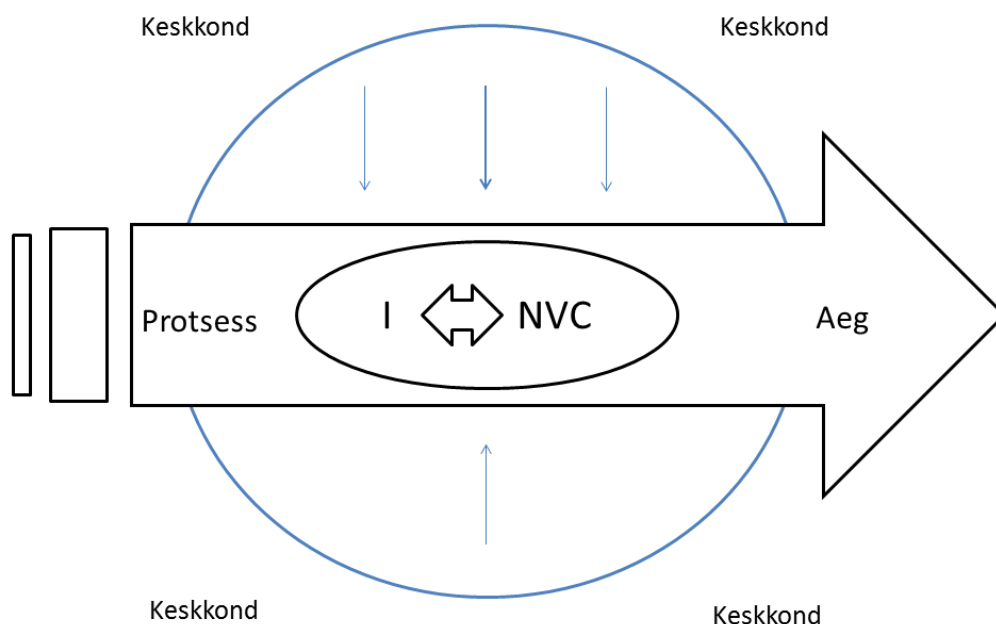
3. ettevõtja reklaamib toodet või teenust,
4. ettevõtja toodab toodet või teenust,
5. ettevõtja ehitab organisatsiooni,
6. ettevõtja vastutab riigi ja ühiskonna ees.

Organisatsiooni all on mõeldud väga mitmeid faktoreid nagu juhtimine, konkurendid, kliendid, suhtlemine riigiga, ärimudelid jm. Keskkonna faktoritest on ettevõtja tegevust mõjutavateks riskikapitali, oskustööjõu ja kogenud ettevõtjate olemasolu, ligipääs tarnijatele ja klientidele, riigi mõjud, ülikooli lähedus, maa, hoonete ja transpordi olemasolu, kogukonna suhtumine, abiteenused ning elamistingimused.



Joonis 1. Gartner'i staatiline raamistiku mudel ettevõtete tekkeks (Gartner 1985:668).

Bruyat ja Julien leiavad, et ettevõtja on vastutav ettevõtte loomise protsessi eest ning kui ei ole ettevõtjat, ei teki ka ettevõtet. Indiviid, kes vaid mõtiskleb ettevõtte alustamisest ei ole veel ettevõtja, vaid potentsiaalne ettevõtja või arengujärgus ettevõtja. Seega protsessi alguses indiviid (I) loob uue ettevõtte (*New venture creation – NVC*). Peale ettevõtte loomist seostab ettevõtja end tugevalt ettevõttega ning vastavalt vajadusele muudab ettevõtte ka indiviidi. Seetõttu on joonisel näidatud kahe teravikuga nool sümboliseerimaks suhtlust kahe üksuse vahel (Bruyat, Julien 2001: 170).



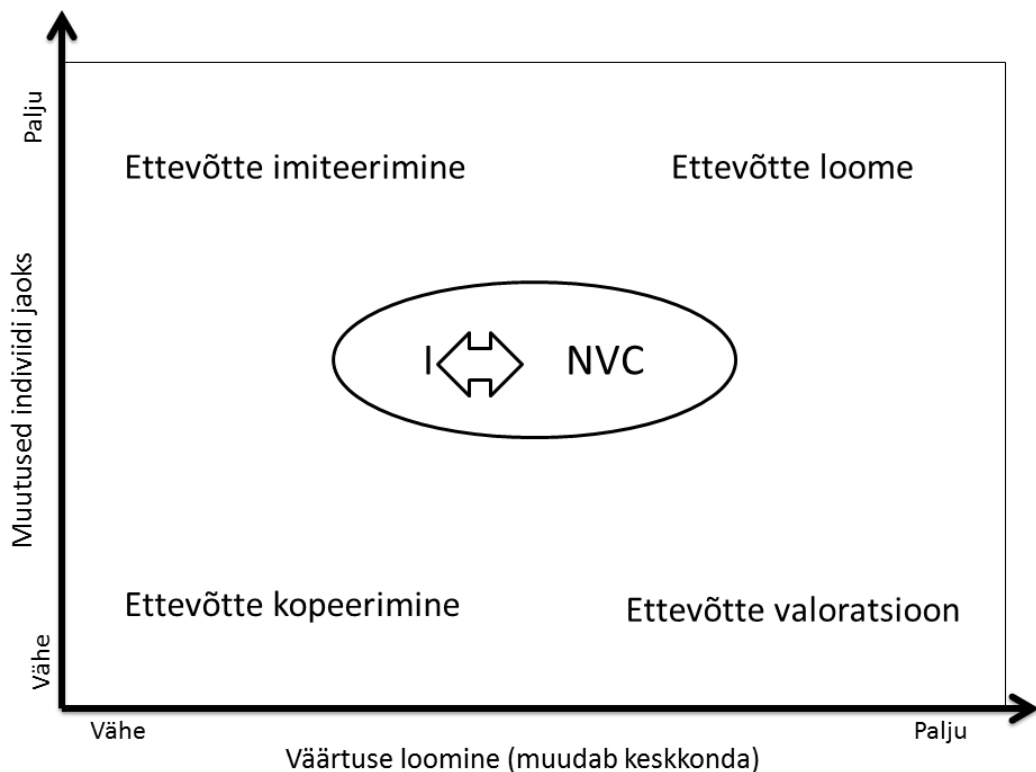
Joonis 2. Bruyat'i ja Julien'i ettevõtlusprotsessi mudel (Bruyat, Julien 2001: 170).

Ettevõtte puhul on oluline rääkida väärtusest, selle loomest ja kasvatamisest, kuid ka indiviidi muutumisest ja arenemisest. Väärtusloome mastaap võib olla väga erinev. Enamik ettevõtjaid loovad vähe lisaväärtust. Joonisel 3 on toodud graafik, kus on välja toodud erinevate ettevõtete tüübid vastavalt indiviidi muutusele ja väärtuse loomele (*Ibid.*:173):

- **Ettevõtte kopeerimine** (inglise keeles *entrepreneurial reproduction*). Sellised ettevõtted loovad väga vähe lisaväärtust ning üldjuhul puudub ka innovatsioon. Heaks näiteks on uus restoran, kus omanikuks on aastaid teises ettevõttes töötanud kokk. Kokast saab enda tööandja ning jätkab sarnast tegevust, mis varemgi. Tegemist on *spin off* ettevõttega.
- **Ettevõtte imiteerimine** (inglise keeles *entrepreneurial imitation*). Sellistes ettevõtetes ei ole samuti olulist innovatsiooni, kuid ettevõtja peab läbi tegema olulisi muutusi, et olla antud ettevõtte eestvedamisel edukas. Näiteks saab tuua varasemalt suure ettevõtte juhina töötanud isiku, kes otsustas tulla töölt ära, et hakata restorani pidama.
- **Ettevõtte valoratsioon** (inglise keeles *entrepreneurial valorization*). Antud grupi näiteks saab tuua inseneri, kes on varasemalt teinud suurema ettevõtte jaoks mitmeid projekte, kuid nüüd soovib minna arendama isiklikke projekte.

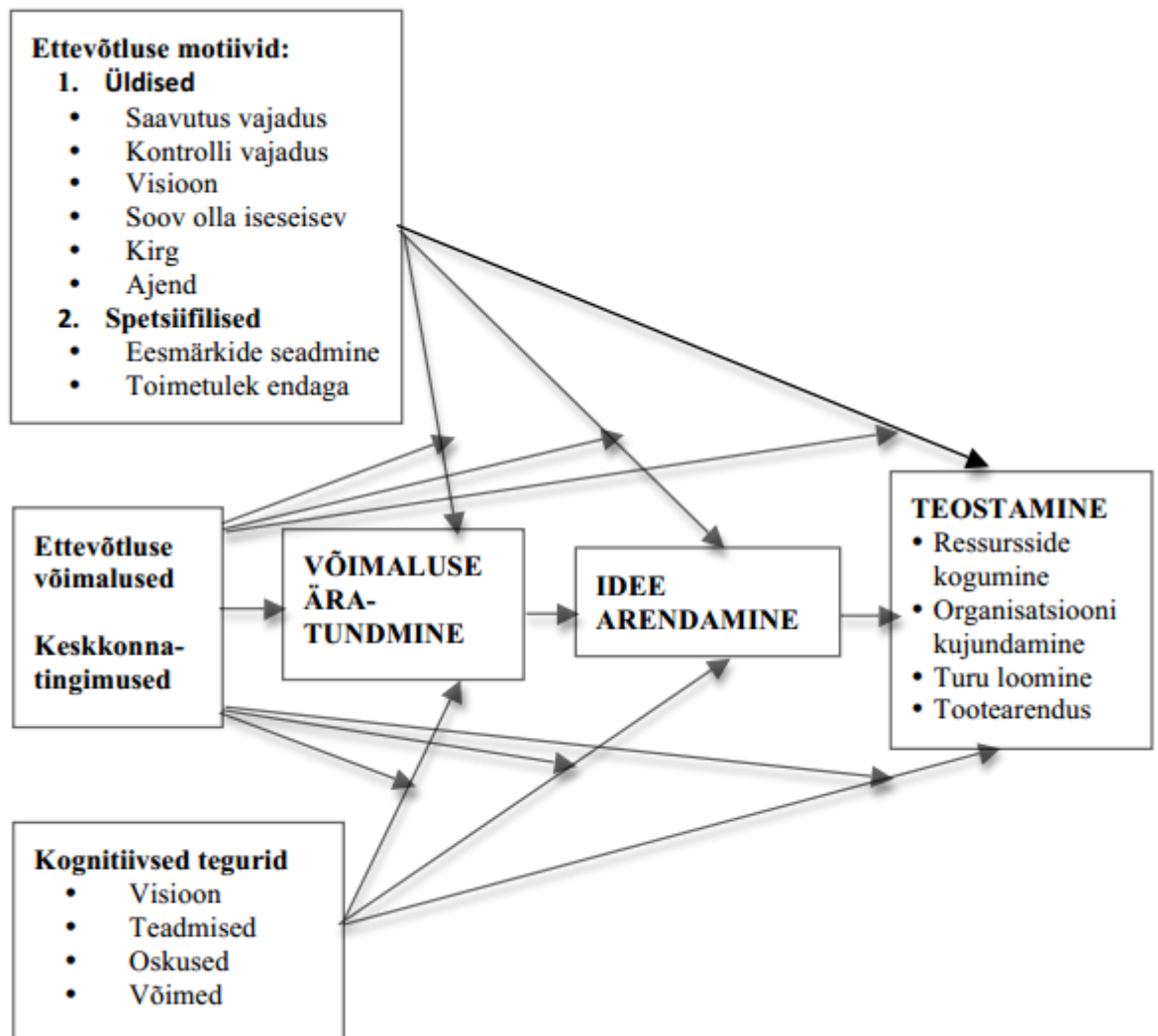
Tal on juba kindlad kliendid, kes teda usaldavad ning kes hakkavad tema tooteid/teenuseid ostma.

- **Ettevõtte loome** (inglise keeles *entrepreneurial venture*). Tegemist on ettevõtetega, mille loodav väärtus on suur ning paljuski ühiskonda muutev (Apple, Microsoft jm.). Ka indiviid peab protsessi käigus väga palju arenema, et organisatsiooni edasi viia. Sellised ettevõtted on pigem harv juhus.



Joonis 3. Ettevõtlus kui heterogeensusväli (Allikas: (Bruyat, Julien 2001:174)).

Shane mudelis on püstitatud raamistik, kus on seotud indiviid ja ärivõimalus. Antud mudeli juures on olulisel kohal just indiviidi tegutsemise motivatsioon lisaks väliskeskkonna teguritele.



Joonis 4. Ettevõtluse motiivide ja ettevõtluse protsessi mudel (Allikas: (Shane et al 2003: 274)).

Shane leiab, et joonisel 4 toodud mudel sobib ettevõtlusprotsessi üldistamiseks sisaldades mitmeid etappe (võimaluste olemasolu, nende avastamine ning ka elluviimine), mis omakorda viib erinevate ressursside omandamiseni, strateegiate ja organiseerimiseni ning lõpuks ka teostuseni. Mudel sisaldab samuti ka väliskeskkonnamõju ning seostatud on ka indiviidi omadused kõikide protsessi komponentidega (Moroz, Hindle 2013: 806).

Analüüsides kõiki kolme mudelit on näha, et protsessi keskmes on individ ning äri võimalus. Kuid olulisel kohal on ka aeg ning tegevuse kontekst. Erinevad autorid grupeerivad märksõnu erinevalt andes sellega protsessile teistsuguse kuju ja tähenduse.

Kõigis kolmes mudelis on väga vähe pandud rõhku meeskonnale, mida tänapäeval peetakse üheks oluliseimaks aspektiks ettevõtte arendamisel. Samuti on eelnevad mudelid head teoreetiliseks ülevaateks, kuid mitte abistavaks vahendiks ettevõtjale. Just tänu praktilisele väljundile ning meeskonna aspektile kasutab töö autor empiirilise mudelina Timmons'i mudelit. Järgnevas peatükis tutvustab autor antud mudelit pikemalt.

1.3. *Start-up* ettevõttes toimuvad protsessid Timmons'i mudeli näitel

Käesolev töö autor uurib Eesti *start-up* ettevõtteid Timmons'i mudeli põhjal. Eelmise peatüki lõpus on mainitud, et võrreldes teiste mudelitega on Timmons'i mudelis kajastatud meeskonna aspekt ning sellel on praktiline väljund ettevõtjale abistava tööriista näol. Antud peatükk tutvustab põhjalikumalt Timmons'i mudeli olemust, mille põhjal on autor koostanud ka empiirilise osa intervjuu küsimused.

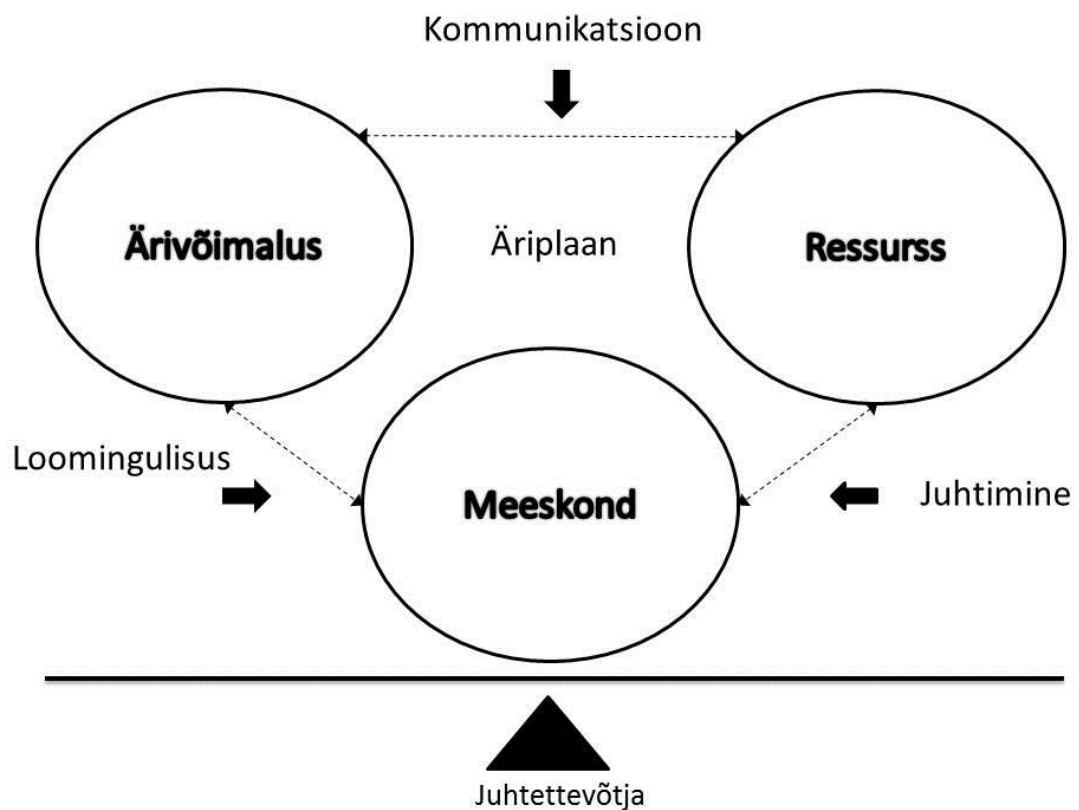
Timmons'i mudel on välja arenenud Jeffry Timmons'i Harvardi Ülikooli doktoritööst aastal 1971, milles uuriti uusi ning arenevaid ettevõtteid. Sellest alates on mudelit edasi arendatud üle kolmekümne aasta läbi uuringute, õpetamise praktika ning ka riskikapitali fondide juhtimise. Timmons'i mudel peegeldab habrast tasakaalu võimaluste, vahendite ning vastutavate ettevõtjate vahel. (Spinelli *et al.* 2007:1)

Ettevõtlus on äärmiselt dünaamiline ja mitmetahuline protsess. Timmons väidab, et edukamad ettevõtted läbivad fundamentaalse ettevõtlusprotsessi ning sama mudelit järgides saaksid ka teised ettevõtjad oma õnnestumise tõenäosust tõsta (Timmons, Spinelli 2007:85). Enamik väikeseid ettevõtteid, mis lõpetavad tegevuse, ei vasta ettevõtmise olemusele. Selle asemel, et luua ning arendada potentsiaalikaid äri võimalusi, mis suurendaksid loodavat väärtust, on tegemist hoopis töökoha asendusega, mis on alafinantseeritud ning ebapiisava juhtimisega. Timmons'i mudelis põhineb ettevõtluse protsess järgmistel põhimõtetel (*Ibid.*:88):

- see on võimalustele orienteeritud,
- seda veab juhust ettevõtja ja meeskond,
- see on ressursisäästlik ning loominguline,

- see sõltub faktorite tasakaalust,
- see on integreeritud ning terviklik,
- see on jätkusuutlik.

Joonis 5 illustreerib erinevaid komponente, millest ettevõtte alustamise protsess koosneb. Juhtetevõtja roll on hoida kõiki komponente tasakaalus. Joonist võib vaadata ka kui kiike, kus kõik komponendid peavad olema tasakaalus, et saada parim tulemus. Äriplaan annab vajamineva keele, et kommunikeerida Timmons'i mudeli kolme liikumapaneva jõu kvaliteeti ning tasakaalustatust. Antud mudeli kohaselt paneb ärivõimaluse vorm, suurus ning sügavus paika vajaminevate ressursside ja meeskonna omadused. Oluline on mõista, et perfektset tasakaalu ei pruugi eksisteerida, kuid antud tasakaaluni pürgimine peaks olema ettevõtja sihiks (Timmons, Spinelli 2007:88).



Joonis 5. Timmons'i ettevõtlusprotsessi mudel (Allikas: (Timmons, Spinelli 2007:89)).

Äriõimalus. Ettevõtte protsess algab ärivõimaluse avastamisega läbi ressursside säästliku kasutamise ning seda teistmoodi, kui seni on tehtud (Shane, Venkataraman 2000:219). Ettevõtjad omavad kognitiivset analüüsimisoskust, mis abistavad võimaluse äratundmises ning -kasutamises (Dimov 2003:411). Leidub mitmeid teoreetilisi ning

empiirilisi ärivõimaluste avastamise uuringuid, mis keskenduvad tähelepanekute olemustele, mille kaudu saab eristada ettevõtjad mitteettevõtjatest (Spinelli *et al.* 2007:3). Kirzner (1997:25) leidis, et indiviidid avastavad ärivõimalusi läbides protsessi ning ettevõtjad on tähelepanelikud indiviidid, kes suudavad identifitseerida võimalusi olukorras, kus turud on tasakaalust väljas. Shane (2000:450) väidab, et olemasolev teadmine turust, varasem kogemus ning laialdased teadmised kliendi vajadustest mõjutavad nii võimaluse avastamist kui ka elluviimise protsessi.

Ärimaailmas on teada, et hea äriidee ei pruugi olla hea ärivõimalus. Vaid vähesed äriideed saavad rahastust ning viiakse ellu. Heal ärivõimalusel peavad olema järgmised omadused (Timmons, Spinelli 2007:118):

1. Loovad või lisavad olulist väärtust kliendile või lõpptarbijale;
2. Lahendavad kindlat probleemi, eemaldavad tõsise valupunkti või vastavad kindlale soovile või vajadusele, mille eest on keegi valmis maksma kõrgemat hinda;
3. Omavad tugevat turgu, kasumimäära ning rahaloomise karakteristikuid, mille abil ettevõtja hindab ja kommunikeerib oma jätkusuutlikkust ning väärtust sidusgruppidele;
4. Hea kooslus asutajate, juhtkonna, ajastuse ja turuga koos atraktiivse riski-preemia tasakaaluga.

Oluline roll ärivõimaluse turupotentsiaali määramisel on ka „kõhutundel“. Antud intuitsiooni on mõningad uurijad seostanud varasema kogemusega valdkonnas, mis mõjutab ka äravõimaluse avastamist (Hills, Rodney 1998). Ärivõimaluse hindamine sisaldab kolmetasandilist analüüsi: turunõudlus kliendi tasemel, turu suurus ja struktuur tegevusvaldkonna tasemel ning marginaali analüüs organisatsiooni tasemel (Spinelli *et al.* 2007:6).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et mida suurem on brutokasumi ja käibe puhasrentaabluse kasv, suurus, püsivus ning jõulisus lisaks vabale rahale, seda suurem on ärivõimalus. Mida ebatäiuslikum, kiiresti muutuvam, kaootilisem on turg, seda suurem on ärivõimalus. Mida ebaühtlasem, ebakvaliteetsem on olemasolev toode ning mida vähem on selle kohta informatsiooni, seda suurem on ärivõimalus. Eeldades, et ärivõimalus on olemas, on selle elluviimiseks vaja sobiv ressursibaas. (*Ibid* 2007:8)

Ressurss. Baron ja Shane (2008:14) leiavad, et olulisem osa ettevõtte alustamise protsessis on ressursside kogumine, ilma milleta ei ole võimalik ellu viia ka väga potentsiaalsed ideed. Antud arusaama kohaselt on ressurssideks baasinformatsioon (turust, konkurentidest, keskkonnast ning juriidikast), inimressursid (partnerid, esmased töötajad) ja finantsressursid. Kuid antud vaatenurk ei lähe kokku Timmons'i mudeliga, kus kõige tähtsamaks osaks on äri võimaluse avastamine, mille järel keskendutakse vajaminevate ressursside leidmisele.

Timmons ja Spinelli (2007:90) leiavadki, et kõige tihedamini esinev väärarusaam alustavate ettevõtjate seas on, et alustamisel peavad olema kõik ressursid olemas, eriti raha, et ettevõtmine oleks edukas. Kuid raha järgib potentsiaalselt äri võimalusi, mida veavad tugevad juhtkonnad ning pigem on puudus andekatest ettevõtjatest ja äriideedest kui rahast (Spinelli *et al.* 2007:7). Edukamad ettevõtjad kavandavad lakkamatult strateegiaid kuidas paremini juhtida ja saavutada kontroll ressursside üle (Miller, Shamsie 1996:537).

Ettevõtjate ressursimantra peaks olema „minimeeri ja kontrolli” versus “maksimeeri ja oma” ning „rahale mõtle viimasena”. Ressursside all mõeldakse (Timmons, Spinelli 2007:341):

- inimesi – juhtkond, nõukogu, nõunikud, juristid, raamatupidajad ning konsultandid;
- finantsressursse;
- varasid;
- äriplaani.

Suuremate ressurssidega kaasneb ka rohkem tegevusi või kohustusi ning seetõttu on mõistlikum kaasata täpselt nii palju ressursse kui vaja. Mõningad uurijad on isegi leidnud, et liigne ressurss takistab ettevõtte kasvu, sest väheneb distsipliin (Clayton *et al.* 1999).

Ressursside, nii materiaalsete kui ka mittemateriaalsete, olemasolu ja kasutatavus on tugevalt seotud ettevõtja sotsiaalse võrgustikuga. Birley (1985:115) leiab, et ettevõtjad kasutavad nii informaalset (sõbrad, perekond, kolleegid) kui formaalseid (pangad,

riskikapitalistid, avaliku sektori abi) kanaleid finantsiliste ressursside hankimiseks. Timmons (2007:343) soovib mõningaid strateegiaid inimressursside haldamises:

- „Ehita oma ajustrust“ – kaardista, milliste kompetentsidega ning tutvuste ja ressurssidega inimesi vajad oma meeskonda. Edukamad ettevõtjad mõtlevad sellele enne ettevõtmise alustamist.
- Kasuta teiste inimeste ressursse – alustaval ettevõttel ei ole mõttekas kõiki ressursse omada.
- Väliste inimeste ressursid – peale ressursivajaduste kaardistamist ja meeskonna komplekteerimist on siiski mõningad ressursid, mida peab ettevõtte väliselt kaasama. Selleks võivad olla nõukogu liikmed, juristid, raamatupidajad jt.

Ressursside puhul on ajastus samuti oluline. Liiga vara kaasatud ressursid seisavad asjatult olles seetõttu hoopis kulukad. Eesmärgiks on arendada ressursse, mis on väärtuslikud, jälgendamatud, pika kasutusajaga ning konkurentsieelist andvad (Barney 1991:118). Ettevõtte arenemisel ning pideva investeerimisega saavad ressurssidest varad.

Meeskond. Teada on, et ükski suudab inimene tunduvalt vähem saavutada, kui tehes seda koos teistega. Tunne, et inimesed on ühtse meeskonna osad, aitab neil rohkem saavutada ning paremini tööle pühenduda. Väga hästi tegutsevas meeskonnas on omavahel jagatud ning maksimaalselt ära kasutatud kõigi liikmete anded ja oskused (Heller 2002:173).

Doerr on öelnud: „Tänapäeva maailmas on piisavalt tehnoloogiat, piisavalt ettevõtjaid, piisavalt raha, piisavalt riskikapitali. Vähe on häid meeskondi. Sinu suurimaks väljakutseks saab hea meeskonna ehitamine“ (Malone 1997:82). Uute ettevõtmiste tipus ei ole üksik ettevõtja, vaid ettevõtte meeskond, kes juhib seda idufirmat ja selle arengut (Kamm *et al.* 1990:15). Ka üksikettevõtja võib olla edukas, kuid enamik kiire kasvuga ettevõtteid on tegevuse alustamisel komplekteerinud meeskonna (Spinelli *et al.* 2007:8). Et ettevõtluse maastikul kõikide ettejuhtuvate takistustega hakkama saada, on vaja mitme valdkonna kompetentsidega meeskonda.

Erinevad uurijad on lähenenud ettevõtte meeskonna definitsioonile erinevalt. Mõningad uurijad on leidnud, et ettevõtte meeskond on grupp inimesi, kes ettevõtte alustamise

hetkel juhivad seda täiskohaga (Kamm *et al.* 1990). Schoedt (2002:3) pakub, et ettevõtte meeskond koosneb vähemalt kahest inimesest, kel on finantsiline või muu huvi seoses ettevõtte tuleviku ja edukusega ning nad on juhtival kohal ettevõtte algusfaasis. Ensley, Pearson ja Amason (2002:371) pakuvad välja kolm kriteeriumi, millest kaks peavad olema täidetud, et tegemist oleks ettevõtte meeskonnaga: olema asutaja, omama osalust või omama olulist otsustusõigust. Kokkuvõtlikult on ettevõtte meeskond vähemalt kaks inimest, kel mõlemal on osalus ning otsustusõigus. Antud definitsioon aga jätab välja tähtsamad töötajad või muud kolleegid, kes võivad omada olulist mõju ettevõtte arengule (Chandler 2007:68).

Kirjanduses leidub vähe informatsiooni alustava ettevõtja meeskonna formuleerimisest. Ei ole lihtsat retsepti meeskonna kokkupanekuks, pigem on sama palju erinevaid lähenemisi kui on erinevaid ettevõtteid (Timmons, Spinelli 2007:294). Ühe uuringu kohaselt moodustatakse meeskonnad kas demograafilise kompositsiooni mudeli järgi või sotsiaalse võrgustiku mudeli järgi (Regans *et al.* 2004). Demograafilise kompositsiooni all mõeldakse kompetentse erinevates valdkondades. Leidub ka tõestust, et demograafiline heterogeensus (vanuseerinevused, tööstaaž, rass, sugu ja religioon) annab positiivset mõju alustava ettevõtte arengusse (Chandler 2007:69).

Teiseks ettevõtte formuleerimise mudeliks on sotsiaalne võrgustik. Uuringute kohaselt koosnevad enamik alustavatest ettevõtetest sõpradest, sugulastest või töökaaslastest (Chandler, Lyon 2001; Kamm, Nurick 1993:17). Kamm ja Nurick (*Ibid.*) oma uuringus küsisid ettevõtjatelt kuidas nad otsustasid, kellest saaks hea meeskonna liige ning ettevõtjad vastasid, et see on nagu abielu ning sobivus sõltub isikutevahelisest külgetõmbest ning keemiast. Funktsionaalsete kompetentside asemel peetakse olulisteks faktoriteks meeskonna moodustamisel hoopis ühist huvi ettevõtte tehnoloogiasse, ettevõtte alustamisega kaasnev põnevus ning iseseisvus ja arenguvõimalused (Chandler 2007:70).

Tuckman (1965) on välja pakkunud neli etappi meeskonna arengus: kujunemine (*forming*), tormamine (*storming*), kohanemine (*norming*), toimimine (*performing*)¹. Mõningaid aastaid hiljem lisandus ka viies etapp – katkestamine (*adjourning*)

¹ Tõlge: [<http://kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10470174/lisad/10470183>]
02.03.2014

(Tuckman, Jensen 1977:591). Protsess algab kujunemisega ning kestab kuni peamised inimestevahelised konfliktid on lahendatud (tormamine). Tulemusena pannakse paika omavahelised ootused (kohanemine) ning edasi suundutakse ülesannete täitmisele (toimimine). Viies etapp (katkestamine) tuleb kui meeskond on ülesande valmis saanud või kui meeskond läheb lahku (Chandler 2007:68).

Timmons'i mudelis on rõhutatud juhtiva ettevõtja olemasolule (inglise keeles *lead entrepreneur*). Tema oskus formuleerida visioon ning siis juhtida, inspireerida, veenda ning meelitada võtmeisikuid kaasa tulema ning unistuse ellu viima, määrab ära ettevõtte edukuse või läbikukkumise (Timmons, Spinelli 2007:292). Juhtiv ettevõtja vastab järgmistele omadustele (*Ibid.*:91):

- õpib ja õpetab – kiiresti, paremini;
- saab hakkama vastulöökidega ning on järjepidev;
- näitab välja ausameelsust, usaldusväärsust;
- ehitab ettevõtte kultuuri ning organisatsiooni.

Baron ja Shane (2008:138) ühele kindlale juhile ei viita, kuid leiavad, et igas meeskonnas peab olema üks hea suhtleja, kes suudab teha mõjuvaid presentatsioone investoritele, klientidele jt., ning üks inimestekeskne meeskonna liige, kellel on loomupärane omadus teistega läbi saada. Samuti on olulised asutajate isikuomadused, mida Baron ja Shane kutsuvad isiksuse viieks suureks dimensiooniks (*Ibid.*:138):

1. Kohusetundlikkus (inglise keeles *conscientiousness*) – indiviidide organiseeritus, usaldusväärsus ning järjekindlus;
2. Vastuvõtlikkus (inglise keeles *agreeableness*) – koostööaltid, viisakad, usaldavad ning meeldivad;
3. Avatud kogemustele (inglise keeles *openness to experience*) – loomingulisus, uudishimu ning laialdased huvialad;
4. Ekstravertsus (inglise keeles *extraversion*) – sõbralikkus, seltskondlikkus, vastutulelikkus;
5. Emotsionaalne stabiilsus (inglise keeles *emotional stability*) – seostub stressi, ärevuse, pingete ja nende toimetulekuga.

Timmons ja Spinelli (2007:293) toovad välja erinevaid suhtumisi, mida edukamad meeskonnad omavad:

- **Ühtekuuluvus** (inglise keeles *cohesion*). Meeskonnaliikmed usuvad, et on ettevõtmises kõik koos ning kui ettevõtte võidab, siis võidavad kõik. Usutakse, et keegi ei saa võita kui kõik ei võida. Kompensatsioonid ja preemiad sõltuvad ettevõtte kasumlikkuse tõstmisest.
- **Meeskonnatöö** (inglise keeles *teamwork*). Väärtustatakse koostööd, mitte individuaalsete „kangelaste“ teket. Tehakse pingutusi, et üksteise töö kergemaks teha ning inimesi motiveeritakse tähistades nende edukust.
- **Ausus** (inglise keeles *integrity*). Raskeid otsuseid vastu võttes on oluline see, mis on kasulik kliendile, ettevõttele ja väärtusloomele, mitte utilitarism või üksikute eelistused. Väärtustatakse põhimõtet viia töö lõpuni ohverdamata kvaliteeti, tervist või isiklike standardeid.
- **Pühendumus pikaajalisele eesmärgile** (inglise keeles *commitment to the long haul*). Nii nagu enamus organisatsioone, sõltub ka uute ettevõtete tulemuslikkus meeskonnaliikmete pühendumusest. Pühendunud meeskonnaliikmed tunnetavad, et nad töötavad pigem pikaajalise tulemuse nimel kui lühiajalise rikastumise skeemi nimel. Teatakse, et väljateenitud tulu võib tulla alles 5-10 aasta pärast.
- **Kasumlikkus** (inglise keeles *harvest mind-set*). Pannakse rõhku kasumlikkusele ja ettevõtte arengule, mitte suurele palgale, uhketele autodele või muudele hüvedele.
- **Pühendumus väärtusloomele** (inglise keeles *commitment to value creation*). Pannakse rõhku väärtusloomele kõikide sidusgruppide lõikes – kliendid, tarnijad, investorid jt.
- **Võrdsed ebavõrdsused** (inglise keeles *equal in equality*). Ülesannete vastutusalad on selgelt jaotatud ning kontrollitud. Otsustusõigus võib olla kõikidel meeskonnaliikmetel sarnane, kuid rahalises vääringus on asutajad paremas seisus.
- **Õiglus** (inglise keeles *fairness*). Võtmetöötajate tasustamine ja osalusproportsioon baseerub tööpanuses, teostuses ning tulemuslikkuses. Kuna

seda ei ole võimalik ette ennustada, siis vastavalt vajadusele tasu ja osalust korrigeeritakse.

- **Saagi jagamine** (inglise keeles *sharing of the harvest*). Osa kasumist, mis tuleneb tehtud tööst, jagatakse ka töötajatele, isegi kui selleks pole juriidilist kohustust.

John Doerr: „Minevikus alustasid ettevõtjad ärisid. Tänapäeval leiutatakse uusi ärimudeleid. Nendel on väga suur erinevus ning see loob suuri võimalusi“ (Malone 1997). Iga ettevõtte koos oma komponentidega on unikaalne ning nendele tuleb vastavalt ka läheneda. Timmons'i mudel vaatleb ettevõtlusprotsessi tervikuna. Ettevõtja peab hoidma tasakaalus kolme olulist faktorit – ärivõimalus, ressursid ja meeskond. Kogu mudelit saab vaadelda kiigena ning kui ressurss ja ärivõimalus ei ole tasakaalus, siis vajub kiik viltu ning tekivad riskid. Ettevõtet juhtiva isiku ülesandeks ongi antud tasakaalu hoida pidevalt muutuv keskkonnas.

Autor võtabki käesoleva töö empiirilises osas aluseks Timmons'i mudeli. Uurides Eesti IT *start-up* ettevõtteid toob autor välja Timmons'i mudeli olulisemad punktid nende ettevõtete näitel.

2. IDUFIRMADE ETTEVÕTLUSPROTSESSIDE UURING TIMMONS'I MUDELI PÕHJAL

2.1. Uurimuse metoodika ja valimi kirjeldus

Käesoleva peatüki raames antakse ülevaade uurimuse valimist, selgitatakse metoodikat ning kirjeldatakse läbiviidud uurimust.

Uurimuse metoodika. Antud uurimuses keskendutakse ettevõtte alustamise protsessi uurimisele. Selleks lähtub autor Timmons'i mudelist, mille keskmes on äriühimalus, ressursid ja meeskond. Käesoleva töö meetodiks on valitud juhtumisuuring. Juhtumiuuringu meetod sobib kasutamiseks situatsioonis, mille käigus püütakse avastada mingi nähtus, testida teooriat või luua põhjuslikke seoseid (Yin 2009: 8). Uuringu käigus viis autor läbi nelja IT idufirmaga intervjuud, mille raames ettevõtted hindasid end ise, kuivõrd teatud omadused lähevad nende ettevõttega kokku. Intervjuu tulemusena tekkis iga ettevõtte kohta punktide tabel (lisa 3), millest joonistus välja iga ettevõtte spetsiifiline mudel.

Antud uuring on kvalitatiivne, põhinedes intervjuude käigus saadud informatsioonile. Seega tegemist on esmaste andmetega. Intervjueeriti *start-up*'i juhti või juhatuse liiget ning seda tehti aprilli kuu jooksul aastal 2014. Kõik intervjuud kestsid alla tunni aja ning tulemused transkribeeriti. Intervjuu viidi läbi vabas õhkkonnas – kohvikus või intervjuuks eraldatud koosoleku ruumis. Intervjuu koosnes kahest osast – poolstruktureeritud süvaintervjuu, mis on ära toodud lõputöö lisa 1 ning kommenteeritud küsimustik, mille raames ettevõtjad hindasid oma ettevõtet (lisa 2). Autor leiab, et intervjuu on antud töö kontekstis parim info saamise viis, sest sel juhul on võimalik esitada avatud küsimusi ning intervjuu peegeldab ettevõtte tõelist olemust.

Poolstruktureeritud intervjuu on kasutamiseks sobivaim, kui uuritavaid juhtumeid on vähe. Intervjuu võimaldab lähemalt tutvuda kindlate olukordadega ning kontrollida ja tõendada muudest allikatest saadud informatsiooni. Lisaks pakub intervjuueerimine võimalust saada ülevaadet esmapilgul märkamata jäävatest probleemidest. (Guide to ... 2009: 1)

Saadud tulemuste analüüsiks võetakse aluseks Timmons'i mudel ning tulemusi on võimalik lihtsalt illustreerida jooniste vormis. Antud lähenemine võimaldab saavutada kiiret ülevaadet olukorrast ning pöörab tähelepanu mudeli täiustamisele ettevõtete edukuse saavutamiseks. Kokkuvõttes ei seisne tulemus selles, kui head hinded saavutati, vaid kuidas seda infot kasutada tulevaste *start-up* firmade käivitamisel.

Küsimustiku koostamise põhimõtted. Uurimuse läbiviimiseks on autor koostanud intervjuud avatud küsimustest. Küsimusi on kokku üksteist ning lisaküsimusi 6. Hindamise skaala on kümne palli. Küsimused on jagatud kolme plokki vastavalt Timmons'i mudelile, millest esimeses plokkis on kolm küsimust, teises ja kolmandas neli küsimust. Küsimuste plokid on järgmised:

Ärivõimalus. Timmons'i mudel hindab ärivõimalust kolmel tasandil: turunõudlus kliendi tasemel, turu suurus ja struktuur tegevusvaldkonna tasemel ning marginaali analüüs organisatsiooni tasemel. Selle hindamiseks oli ettevõtjatele antud kolm küsimust ning hindamisskaala ühest kümneni:

1. Kuidas hindad oma toote/teenuse turgu ja klientide arusaama tootest/teenusest?
2. Kuidas hindad turu suurus ja struktuuri tegevusvaldkonna tasemel?
3. Kuidas hindad ettevõtte finantsilist võimekust?

Ressursid. Järgmiseks hinnatavaks komponendiks Timmons'i mudeli juures on ressursid. Selleks vaadeldi nelja komponenti – vajaminevad kompetentsid, finantsvahendid, põhivarad ning äriplaan. Nendes aspektides hindasid taaskord ettevõtted iseennast kümne palli süsteemis, vaadeldes, kuivõrd neil on vajalikud kompetentsid olemas ning seda nelja järgmise küsimuse abil:

1. Kuivõrd on ettevõttel ligipääs kõikidele vajalikele kompetentsidele (näiteks juristid, raamatupidaja, pädevad juhid jm)?

2. Kuivõrd on ettevõttel finantsilisi vahendeid oma eesmärkide täitmiseks?
3. Kuivõrd on ettevõttel tegevuseks vajalikud põhivarad endal olemas?
4. Kuidas kasutab ettevõtte äriplaani?

Meeskond. Meeskonna puhul on antud mudelis oluliseks peetud omadusi. Nende hindamiseks pidid ettevõtted valima, kuivõrd teatud omadused iseloomustavad nende meeskonda. Ettevõtja pidi hindama skaalal ühest kümneni kuivõrd järgnevad märksõnad iseloomustavad ettevõtet: ühtekuuluvus, meeskonnatöö, ausus, pühendumus pikaajalisele eesmärgile, kasumlikkus, pühendumus väärtusloomele, võrdsed ebavõrdsuses, õiglus, saagi jagamine.

Timmons'i mudeli teoreetilises on välja toodud, et meeskonda kuuluvad osalust ning otsustusõigust omavad indiviidid. Samuti on rõhutatud juhtetevõtja roll. Et mõista intervjuueeritavate ettevõtete meeskonna olemust, küsiti lisaks järgnevaid küsimusi:

1. Kui suur on inimeste hulk, kes omavad osalust?
2. Kui suur on inimeste hulk, kes omavad otsustusõigust?
3. Kas meeskonnas on juhtetevõtja? Kuidas iseloomustaksid teda?

Uurimuse valim. Uurimuse objektiks on Eesti IT valdkonna *start-up* firmad. Kontakteeruti viie ettevõttega, kellest kõik olid nõus intervjuud tegema, kuid ühega ei õnnestunud sobiv aeg kokku leppida. Kokku on tehtud intervjuud kahe Tallinna ja kahe Tartu ettevõttega. Ühe ettevõtte juht soovis sõlmida ka konfidentsiaalsuslepingu.

Valimiks on antud uurimuses keskendunud investeeringuid kaasanud ettevõtetele, kuna eristab kasvuettevõtteid teistest ettevõtetest. Samuti on fookuses IT sektori ettevõtteid, kuna muude valdkondade *start-up* firmasid on Eestis vähe ning antud sektor Eestis on mujal maailmas palju tunnustust saanud ning peetakse potentsiaalikamaks ekspordi edasivijaks (Alamäe 2014).

Investeeringuid kaasanud IT *start-up*'ide valimi moodustamiseks olid järgmised teoreetilises osas välja toodud kriteeriumid: aktiivsus (ettevõttes on ametlikult töötajad), iseseisvus, soov tuua turule uus toode ja ekspordile suunatus. Kuigi üks uurimuses osalenud ettevõtetest on tänaseks tegevuse lõpetanud, see siiski lõpptulemust ei mõjuta.

Vastupidiselt annab parema ülevaate, kas on võimalik välja tuua õnnestunud ja ebaõnnestunud *start-up*'i eripärad Timmons'i kontekstis.

Intervjuude käigus kogutud iseloomustused ettevõtete lõikes koos kodulehekülgedega:

- Campalyst – ettevõtte on loodud 2011. aastal ning suunatud USA turule, kuid arendus toimus Tartus. Ettevõtte tegevusalaks oli erinevate sotsiaalmeedia kanalite jälgimine. Põhimeeskonnas oli 2 eestlast, üks lätlane ning üks leedulanna. Tänapäevaks on investeringutega kaasatud raha kulunud tootearendusele, müügile ja meeskonna ülalpidamisele ning seetõttu lõpetas ettevõtte 2013. aasta lõpus oma tegevuse. www.campalyst.com
- Plumbr – alustatud 2011. aastal. Töötajaid on 2014. aasta aprilli seisuga 12. Osanikud on kõik juriidilised isikud. Ettevõtte on täna väikeses nišis tarkvarade vigade väljaotsimisega. Visioon on üles leida kõik väikesed vead, mida silmaga ei näe. Täna investeeritakse rohkem, kui saadakse tulu, et õppida paremini kliente tundma ning tegeletakse palju tootearendusega. Sellest ettevõttes pühendatakse strateegiale – igal kuul on ette nähtud strateegiapäev. Investeeritakse palju meeskonda. www.plumbr.eu
- Signwise – alustas tegevust 2011. aasta. Tegevusalaks on digitaalne allkirjastamine. Töötajate arv seisuga aprill 2014 on 15. Põhimeeskonda kuuluvad neli inimest - arhitekt, vanemarendaja, müügijuht ja tootmisjuht. Klientideks on riigid või avalikud institutsioonid. Äri tehakse erinevates kultuurides ning selle tõttu on ka igas riigis oma partnerid. www.signwise.ee
- Vitalfields – 2012. aastal alustanud ettevõtte tegevuseks on põllumajapidamise tarkvara arendamine. Visiooniks on luua globaalselt kasutatav tarkvara põllumeeste abistamiseks. Turg hõlmab peale Eesti ka Venemaad, Ukrainat, Poolat jt. tolle piirkonna riike. Töötajaid on aprilli seisuga 2014 10. www.vitalfields.com/et/

Tabel 1. Valimisse kuuluvate ettevõtete andmed

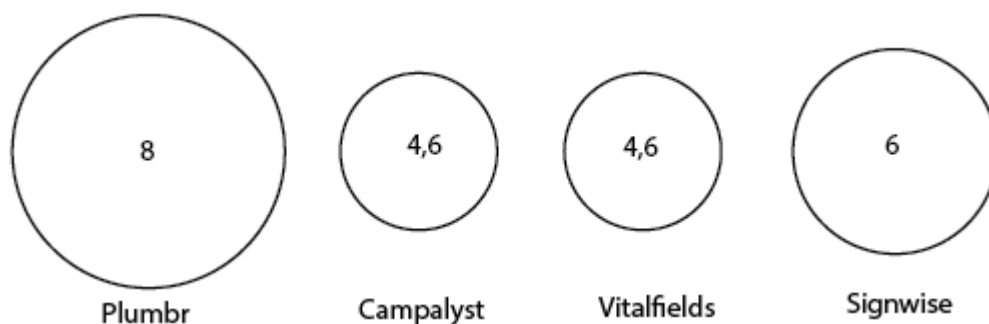
Jrk. nr.	Start-up'i nimi	Intervjueeritav	Toode/Tegevusala	Alustamise aasta	Investeeringud eurodes
1.	Campalyst	Juhan Aasaru	Sotsiaalmeedia kanalite jälgimine	2011	505 000
2.	Plumbr	Priit Potter	Tarkvara vigade väljaotsimine	2011	750 000
3.	Signwise	Ott Sarv	Digitaalne allkirjastamine	2011	konfidentsiaalne
4.	Vitalfields	Martin Rand	Põllumajapidamise tarkvara	2012	765 000

Allikas: autori kogutud intervjuude põhjal.

Timmons'i mudelis, nagu eelpool mainitud, väljendub ettevõtte hetkeseisukord ärivõimaluse, ressursside ja meeskonna tasakaalus. Mida rohkem tasakaalus on „kiik“, seda suurem on tõenäosus, et ettevõtte tegutseb jätkusuutlikult ning pikas perspektiivis edukalt. Tasakaalu määratlemiseks on autor iga valdkonna lõikes moodustanud teooriale baseerudes küsimused, mille abil hinnata ettevõtteid kümne punkti skaalal.

2.2. Idufirmade põhjal koostatud Timmons'i mudelite analüüs

Ärivõimaluse hindamisel, mis on Timmons'i mudeli üks osakaaludest, said uurimuses osalenud ettevõtjad järgmised tulemused, mis on toodud välja joonisel 6. Suurima tulemuse sai siin Plumbr, järgmise Signwise ning Campalyst ja Vitalfields on selle teema juures võrdsel tasemel.



Joonis 6. Hinnang ärivõimalusele ettevõtete lõikes (Allikas: autori kogutud empiiriliste andmete põhjal).

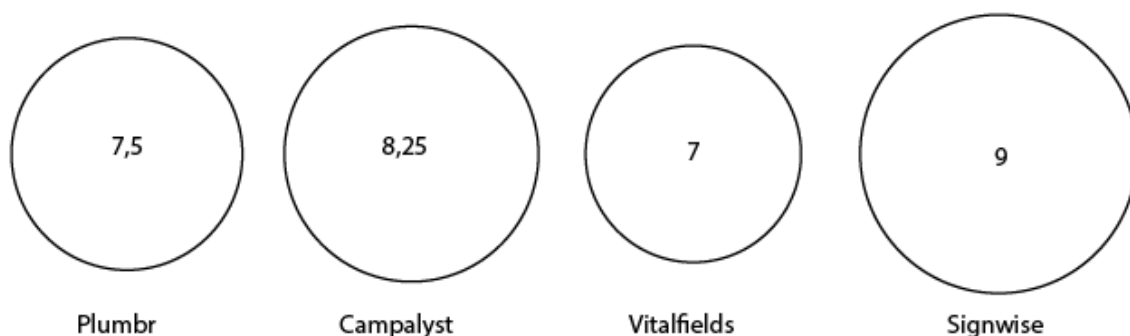
Kõige keerulisemaks osutus ettevõtjate jaoks oma toote positsioneerimine turu lõikes. Selles küsimuses oli vaja hinnata kümne palli süsteemis, kas turg on ühtlaselt kaetud või mitte, kas olemasolevad tooted on sarnaselt kõrge kvaliteediga ning kui hästi on kliendid toodetest informeeritud. Mida ebatäiuslikum on turg, seda suurem on ärivõimalus.

Kõige tugevamini tundis end selles küsimuses Plumbr, kellel on võrdlemisi unikaalne toode. Tegemist on nišitootega, mida on raske jäljendada, samuti on kasutajaid pea kõikides arenenud riikides. „Oleme ise turgu tekitanud või ka siis olemasolevat turgu ümber lükkamas“, (Priit Potter 2014). Kõige väiksema punktiskoori antud küsimuses andis Campalyst, kes tunnetas suurt konkurentsi toote osas, kuid nad leidsid lisaks müügiargumendi, mida teised sarnased ettevõtted ei pakkunud. Kõige keerulisem oli turgu mõõta Signwise’l, kuna tänu toote spetsiifikale vaatavad nemad igat riiki eraldi turuna.

Rääkides turu muutumisest tegevusvaldkonna lõikes arvas töö autor esialgu, et IT-sektoris on kõik turud väga kiiresti muutuvad. Kuid selgus, et siiski ka tehnika alal on turud väga erinevad. Kõige stabiilsemal ning aeglasemalt muutuval turul tegutseb Vitalfields. „Põllumajanduses ei tehta kiireid otsuseid. Kui proovitakse midagi uut, siis enne nelja aastat seda ei vahetata ning tulemusi nähakse alles kahe aasta pärast“, (Martin Rand, 2014). Kõige kiiremini muutuvana tunnetas turgu Plumbr, mis on mõistetatav tänu toote spetsiifikale – tarkvara vigade otsimise programme tekib üha enam juurde.

Finantsvõimekuse osas, kus hinnati vaba raha ning tegutsemise kasumlikkust, oli kõikidel ettevõtetel ühesugune vastus: tänu investeringule on vaba raha piisavalt, kuid antud hetkel ei kata tulud kulusid. „*Start-up*’ide puhul on üks kuldne reegel – sul ei ole kunagi piisavalt raha ja ükski asi ei lähe nii, nagu sa tahad. Kui sa sellest faasist saad välja, siis sa ei ole enam *start-up*“, (Ott Sarv 2014). Campalyst’i meeskond oli sunnitud 2013. aastal oma tegevuse lõpetama, kuna investeringutega kaasatud raha sai tootearenduse ja meeskonna ülalpidamise käigus otsa. Vitalfields ning Plumbr leidsid, et tänu kaasatud investeringutele on hetkel piisavalt vabasid vahendeid, kuid tänu pidevale tootearendusele ning klientide tundmaõppimisele on kulud suured. Signwise’i

puhul mängib rolli ka nn „pikad müügid“, kuna klientideks on tihtipeale riigid või avalikud institutsioonid.



Joonis 7. Hinnang ressurssidele ettevõtete lõikes (Allikas: autori kogutud empiiriliste andmete põhjal).

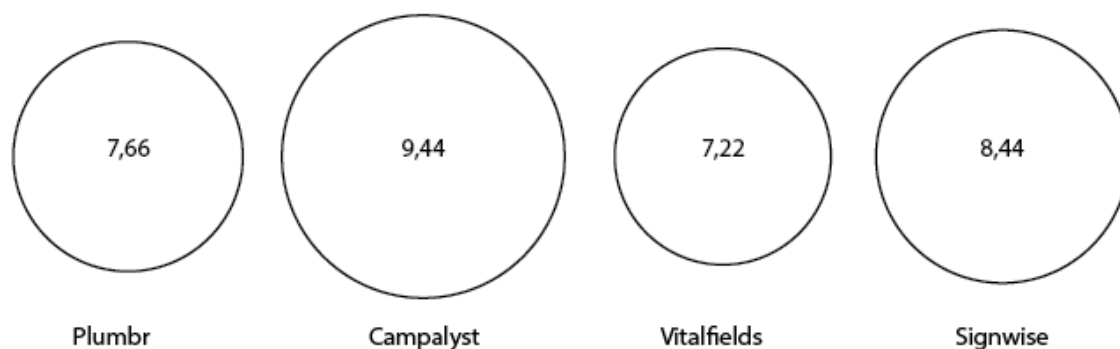
Joonisel 7 on toodud kokkuvõttev hinnang ressurssidele ettevõtete lõikes. Kitsaskohtadeks pidasid mitmedki ettevõtjad just vajaminevate kompetentside olemasolu. Nii Plumbri kui Campalyst leidsid, et kogemustega müügiinimese leidmine on keeruline. „Eestis puudub globaalne IT toodete müügi kompetents. Seda peab otsima välismaalt, mis on aga rahaliselt ja ajaliselt kulukas“, (Priit Potter, 2014). Vitalfields tundis puuduolevaks kompetentsiks kogemustega agronoomidest, kes oleks valmis täisajaliselt panustama tarkvara arendamisse. Samas näidetes toodud juristid ja raamatupidajad olid kõikidel sisseostetud, mis suuresti tulenes tänu investeeringust saadud ressursile. Kõige kindlamana vajaminevate kompetentside osas tundis end Signwise, kes andis endale selles osas hinnanguks kümme. Uurides, kuidas neil see õnnestunud on, sai autor selgituseks, et nad on ära kaardistanud vajaminevad kompetentsid ning tegutsenud strateegiliselt, et need kaasata.

Hinnates vajaminevate finantsvahendite olemasolu andsid kõik ettevõtted kõrged hinnangud, mis tuleneb suuresti tänu investeeringu kaasamisele. Campalyst hindas ressursside olemasolu 2012. aasta aspektist, mil oli ettevõtte kõrgaeg. Tänapäeva juures hinnates oleks antud hinne üheksa asemel olnud 1. Signwise tõi enda jaoks keskmiseks hindeks seitse, kuna rõhus rahavoo liikuvusele.

Põhivara küsimus tekitas vastajates segadust. Kui võtta arvesse, et põhivara alla saab lugeda materiaalsel ja immateriaalsel vara, mida kasutatakse ettevõtte tegevuseks, siis kõikidel küsitletud ettevõtetel olid vajalikud vahendid olemas. Näiteks arvutid, litsentsiga tarkvarad ja muu. Samas saab põhivara alla lugeda ka arendusväljaminekuid, mis tehakse programmi väljatöötamiseks. Samuti nimetas mõni ettevõtja oma peamiseks varaks hoopis inimesi. Tänu nendele aspektidele sai antud küsimus kõige kõrgema hinnangu kogu küsimustiku peale.

Äriplaani osas oli kõikidel ettevõtjatel vastakad arvamused. Mitte ühelgi ettevõttel ei olnud traditsioonilist äriplaani või vähemalt mitte pidevas kasutuses. Traditsioonilise äriplaani kasulikkust nähti vaid riiklike toetuste saamises. Ükski investor ei nõudnud äriplaani. Vajaliku ärilise informatsiooni edastamiseks kasutati *Exceli* tabeleid, strateegiaid, KPI-sid (*key performance indicator*) jm. „Ükski äriplaan ei pea vastu kohtumist kliendiga, kuid selle tegemine võtab palju aega. *Start-up*’i puhul on tähtis hoopis toode ja kliendid, äri kujundab end ise“ (Martin Rand 2014). Lisati, et investor investeerib meeskonda ning *start-up*’il pole mõtet pikemalt ette mõelda kui 6 kuud. Kõik ettevõtjad rõhustasid keskkonna muutlikkusele, vajadusele kohaneda ning õppida.

Timmons’i mudeli kohaselt kuuluvad põhimeeskonda need, kel on osalus ning kel on otsustusõigus. Eesti kontekstis saab otsustusõigust võrrelda juhatuse positsiooniga. Kõikidel ettevõtetel oli juhatuse kaheliikmeline ning osanike ring sellest suurem. Ettevõtjate arusaam põhimeeskonnast oli erinev. Plumber’i ja Campalyst’i puhul kuulusid meeskonda kõik asutajad. Vitalfields’i puhul oli selleks alles jäänud asutajad ning Signwise’i puhul neli osanikku. Huvitav oli ka ettevõtjate vastus juhtetevõtja osas. Kõik peale Plumber’i leidsid, et neil on juhtetevõtja. Samas oli kõikide ettevõtete puhul näha peamisteks rollideks tegevjuht ning tootmisjuht. Tegevjuht hoolitseb ärilise poole eest ning tootmisjuht sisulise ehk toote poole eest. Rõhutati head tasakaalu ning mõlema poole vajalikkust.



Joonis 8. Hinnang meeskonnale ettevõtete lõikes (Allikas: autori kogutud empiiriliste andmete põhjal).

Meeskonda hinnati kümne palli süsteemis välja toodud omaduste lõikes, mis seletati paari lausega lahti. Nendeks omadusteks olid ühtekuuluvus, meeskonnatöö, ausus, pühendumus pikaajalisele eesmärgile, kasumlikkus, pühendumus väärtusloomele, õiglus, saagi jagamine. Meeskonna hinnang oli küsimustiku kõige subjektiivsem osa, kuna põhines ettevõtja arusaamast kirjeldatud omadusest, samuti valmidusest olema oma meeskonna hindamises aus ja objektiivne. Kokkuvõtte meeskondade hinnangust on välja toodud joonisel 8.

Ühtekuuluvus ning meeskonnatöö oli kõrgem ettevõtete puhul, kus kogu kollektiiv asus samas kontoris või vähemalt samas riigis. Ehk mida suuremaks ja globaalsemaks muutub ettevõtte, seda keerulisem on meeskondliku kultuuri hoidmine. „Meie ettevõttes on kõik superstaarid. Kui seda ei ole, siis ei ole ta ka meie meeskonnas“ (Priit Potter 2014).

Kasumlikkuse aspektis ei hinnanud ükski ettevõtte end kümne palli väärseks. Tõdeti asjaolu, et kuigi rõhk läheb ettevõtte arendamisse, panustatakse siiski ka mingil määral hüvedesse. Plumbr'i meeskonnas tunnetati, et kui valida, kas tõsta palganumbrit või panustada töökeskkonda, siis pigem tõstab motivatsiooni hea keskkonna loomine.

Väärtusloomesse tundsid end kõik tugevalt panustavat. „Ettevõtte mõte ongi väärtust luua“ (Priit Potter 2014). Kuid märksõnaga võrdsed ebavõrdsuses, kus hinnati, kas asutajatest liikmed saavad suuremat tasu, oli vastakaid arvamusi. Plumbr'i meeskonnas ei saa keegi rohkem tasustatud, vaid sellepärast, et nad on asutajad. Samas Campalyst ja Signwise leidsid, et need, kes panustavad algusfaasis ilma palgata, peaksid saama

tulevikus rohkem tasustatud. Kõikides ettevõtetes on vähemalt osadele töötajatele optsooniprogramm.

Saagi jagamise osas olid kõik nõus, et kui saaki oleks, siis jagaks ka. „Edu oleks jaganud, kui edu oleks olnud“ (Juhan Aasaru 2014). Kuid idufirmadena ei näinud keegi, et dividende või muud moodi rahalist premeerimist nii pea tuleb. „Oluline on kasvatada ettevõtte väärtust, et investorid oma investeeringu tagasi saaksid“ (Martin Rand, 2014).

Intervjuu viimaseks küsimuseks oli „mis on ühe eduka *start-up*’i saladus?“. Sellele küsimusele oli kõikidel ettevõtjatel erinev arvamus. Plumbr ja Camplyst mainisid hea meeskonna olemasolu. „Hea meeskonnaga saab kõik korda ajada“ (Juhan Aasaru). Vitalfields leidis, et on kaks kõige tähtsat asja, millele peab keskenduma – klient ja toode. Ka Plumbr rõhutas kliendi tundmaõppimisele ja sellele baseerudes ka tootearendusele. Signwise tunnetas väga palju juhuslikkust ja nii öelda head õnne. Samuti rõhutasid nad, et juriidika peab olema korras. Campalyst oma õppetunnist leidis, et „vaja on intellektuaalomandit, mitte lihtsalt tarkvaratükki, millega maailma vallutada“. Samuti leiti, et ei maksa minna juba küllastunud turule.

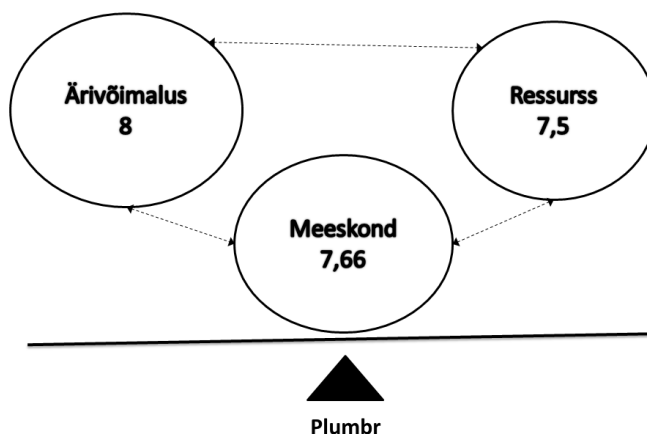
Ühe huvitavamatest mõtetest viimases küsimuses töö uurija jaoks andis Plumbr. Nimelt leidis intervjuueeritav, et üks suurimaid *start-up*’i suremuse põhjuseid on vähene pühendumus. Tihti tehakse *start-up*’e nädalavahetuseti või õhtuti, kuid sellest ei piisa. Oluline on, et hakatakse pühendumata täistööajaga *start-up*’i ehitamisse.

2.3. Järeldused ja ettepanekud ettevõtlusprotsesside mudelite kohta

Käesolevas peatükis illustreeritakse ja analüüsitakse uurimuse tulemusi. Peatüki joonistel kajastatakse intervjuudes osalenud *start-up* ettevõtete tulemusi. Intervjuudel esitatud küsimuste vastustest saadud tulemused on kokkuvõtlikult tabelina toodud ära töö lisas 3.

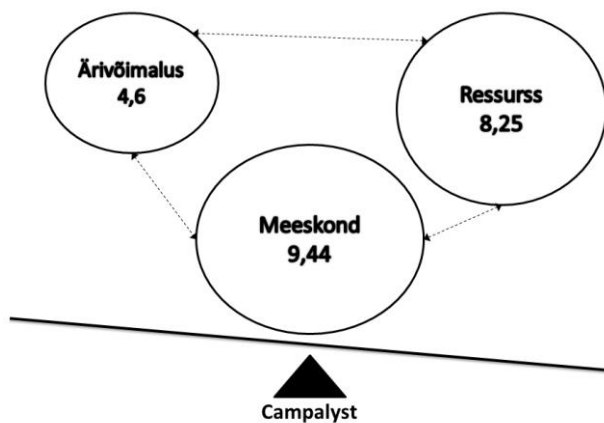
Antud uurimuses hindasid ettevõtjad oma ettevõtet Timmons’i mudeli kolmes aspektis. Koondtulemused on esitatud joonistel 9 kuni 12, kus on välja toodud iga ettevõtte jaoks

spetsiifiline Timmons'i mudel. Antud mudelite juures tuleb rõhutada nende subjektiivsust, kuna tegemist on ettevõtjate arvamusega, mida on mõõdetud teatud küsimuste raames. Küll aga illustreerivad joonised iga ettevõtte murekohti. Nagu mudeli teoreetilises osas sai välja toodud, ei ole olemas ideaalset tasakaalu, kuid selleni pürgimine peaks olema iga ettevõtja tegevuse tulemuseks.



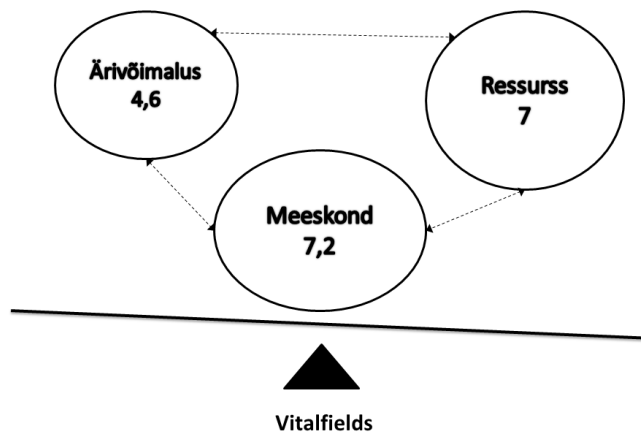
Joonis 9. Plumbr'i Timmons'i mudel (Allikas: autori kogutud empiiriliste andmete põhjal).

Vaadates Plumbr'i väljakujunenud Timmons'i mudelit joonisel 9, on näha, et „kiik“ on peaaegu tasakaalus. Intervjuu läbi viinud autori jaoks on Plumbr'i ettevõtmine äärmiselt potentsiaalikas, läbimõeldud ning tasakaalus. Autori arvates hindas ettevõtte end isegi tagasihoidlikult, mis tundus tulenevat ettevõtet läbivast väärtusest – alati õppida ja areneda veel paremaks. Ainukeseks kitsaskohaks näivad olevat ressursid, täpsemini müügi- ja tootearenduse kompetents.



Joonis 10. Campalyst'i Timmons'i mudel (Allikas: autori kogutud empiiriliste andmete põhjal).

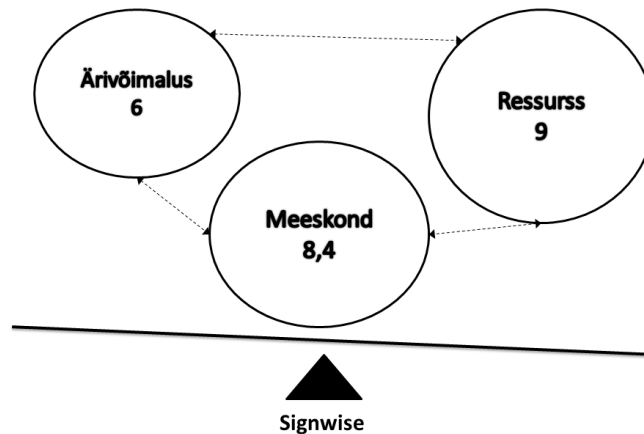
Joonisel 10 on toodud Campalyst'i mudel, mis on teiste ettevõtete spetsiifiliste mudelitega võrreldes tunduvalt rohkem tasakaalust väljas. Siinkohal läheb teooria kokku praktikaga, kuna ettevõtte on tänaseks lõpetanud tegevuse. Mudeli hindamise puhul võeti arvesse 2012. aastat, mil oli ettevõtte tegevuse kõrghetk. Ärimudeli madal hinnang tulenes kohati küllastunud turust ja organisatsiooni võimetusest oma kulusid katta.



Joonis 11. Vitalfields'i Timmons'i mudel (Allikas: autori kogutud empiiriliste andmete põhjal).

Joonisel 11 toodud Vitalfields'i Timmons'i mudelil on näha võrdlemisi tagasihoidlikke numbreid võrreldes teiste ettevõtete mudelitega. Vitalfields'i ärivõimaluse suurimaks nõrkuseks on äärmiselt aeglaselt muutuv turg, mistõttu klientide tarbimisharjumustesse

jõudmine võtab palju aega. Teiseks suureks puuduseks on vajalike kompetentside kaasamine agronoomide näol, mis ei ole täna kahjuks kättesaadav.



Joonis 12. Signwise'i Timmons'i mudel (Allikas: autori kogutud empiiriliste andmete põhjal).

Signwise'i Timmons'i mudel on toodud joonisel 12, kus peegeldub ressursside tugevus. Antud tugevus tuleneb autori arvates väga heast strateegilisest lähenemisest oma ärile. Ärivoimaluse hindamise tegi keeruliseks turgude olemus, kuna turud erinevad riigiti väga tugevalt.

Ärivoimaluse puhul hindab mudel toodet turu tasemel, turgu tegevusala lõikes ning organisatsiooni finantsvõimekust. Ka ettevõtjad tunnistasid, et mida unikaalsem ning kvaliteetsem on toode, seda suurem on ärivoimalus. Turu hindamine on keeruline, kui tegutsetakse mitmetel erinevatel turgudel korraga. Selline situatsioon tekkis Signwise'iga, kus klientideks on erinevatel tasemetel olevad riigid. Tarneaegade pikkus ei tundunud ühelegi IT ettevõttele olevat oluline. Samuti osutus raskeks hinnata kliendi informeeritust tootest.

Tegevusvaldkonna stabiilsuse tunnetamine ei osutunud kellelegi keeruliseks. Üllataval kombel olid tulemused IT sektori raames erinevad. Tegevusvaldkonna stabiilsus sõltus kliendi või tarbija harjumustest. Intervjuudest selgus, et see oleneb kuivõrd ollakse valmis mingit uut toodet proovima ning kui palju on uusi tooteid turule tulemas.

Organisatsiooni võimekuse puhul hinnati finantse vaba raha ning tegevuse kasumlikkuse näol. Kuna tegemist oli investeeringuid kaasanud ettevõtetega, siis vabasid vahendeid leidis piisavalt. Jäi kõlama ka mõte, et investeeringu kaasamine ei tee veel ettevõtet edukaks. Kasumlikkuse hindamine tekitas ebamugavust. *Start-up*'id ei ole kasumlikud, kuna kogu saadud tulu reinvesteeritakse. Ettevõtte alustamise järgus läheb palju rõhku kliendi tundmaõppimisele ning tootearendusele, samuti müügile ning turundusele. Samas IT toodetel kohaselt tunnistasid kõik kõrgeid marginaale selleks hetkeks kui toode on lõplikult valmis ning turul.

Kuna ettevõtjad ise pidasid oluliseks ning tunnistasid, et unikaalsema ja kvaliteetsema toote korral on ärivõimalus kindlasti suurem. Sellest tulenevalt soovitab töö autor hiljuti investeeringuid kaasanud ettevõtete puhul ärivõimaluse hindamisel keskenduda hoopis kolmele aspektile:

1. kui kaetud on turg,
2. kui stabiilne on turg,
3. millised on toote marginaalid.

Ressursside puhul hinnati vajaminevaid kompetentse, finantse, põhivara ning äriplaani. Kompetentse hinnati inimeste näol keda ettevõttesse kaasati. Kuna ettevõtetel oli piisavalt finantsvahendeid, siis lihtsasti leitavate kompetentside leidmine, nagu juristid, raamatupidajad jm, ei olnud probleem. Raskemini kättesaadav olid erialased pädevused. Näiteks agronoom Vitalfields'i puhul või IT tootearendus Plumbri'i näol. Ootamatuseks oli ka pädevate müügiinimeste põud, kes suudaksid tegutseda edukalt rahvusvahelisel turul.

Finantside puhul hinnati piisava vaba raha olemasolu eesmärkide täitmiseks. Selle küsimuse tulemuse kõrge skoor ei olnud uurijale üllatav tänu uuritavate ettevõtete taustale. Signwise hindas võrreldes teistega veidi madalamalt rõhudes vaba raha liikumisele teatud hetkedel. Põhivara küsimus tundus IT ettevõtete puhul olevat ebaoluline. Seda seetõttu, et põhivara alla loeti tüüpiliselt arvuteid ja programme, mille soetamine investeeringute tõttu ei olnud probleemiks. Hoopis teistsuguseks vaatenurgaks on positsioneerida oma loodav tarkvaralahendus põhivaraks ning hinnata, kas see on piisav. Kui tegemist oleks olnud ettevõtetega, kes toodavad füüsilisi tooteid,

siis materiaalsete põhivarade küsimus oleks väga relevantne olnud, kuna vaja on seadmeid, millega tooteid valmistada.

Ühelgi uuritaval ettevõttel polnud traditsioonilist äriplaani, mida pidevalt täiendatakse. Enamus strateegiaid tehti lihtsamate tööriistadega nagu *Excel* või vabas vormis strateegia dokumendid. Äriplaanile keskendumist peeti isegi kahjulikuks, kuna võtab liiga palju ajalist ressursi, mida on mõistlikum mujale investeerida. Rõhuti väga kiiresti muutuvale keskkonnale, mida on pea võimatu ennustada. Samuti polnud ühegi ettevõtte puhul investor nõudnud traditsioonilist äriplaani.

Võttes arvesse tööst saadud tähelepanekuid soovitab töö autor ressursside olemasolu hinnates võtta arvesse järgmisi aspekte:

1. Kas on olemas vajaminevad kompetentsid?
2. Kas on vaba raha eesmärkide elluviimiseks?
3. Kas vajaminevad varad toote valmistamiseks on olemas?
4. Kas on olemas lühiajalised ja pikaajalised strateegiad?

Meeskonna hindamine ka teoreetilisest võtmest on väga keeruline. Iga meeskonna dünaamika on erinev ning ka meeskonna vajadus ettevõtete lõikes on erinev. Antud mudel keskendus meeskonna hindamisel kindlatele väärtustele. Kokku oli üheksa erinevat väärtust, mis olid võetud Timmons'i mudeli teoreetilisest osast. Kuid puuduvad erinevad empiirilised uuringud, kus tõestatakse, et just need väärtused on universaalsed edukale meeskonnale. Nii ettevõtjad kui investorid on pidanud meeskonda üheks tähtsamaks osaks ettevõtte alustamise juures. Huvitav kokkusattumus iga uuritava ettevõtte puhul oli, et juhatuse liikmeid oli kõikides ettevõtetes kaks. Paludes oma juhatuse kaasliiget iseloomustada, toodi välja mitmeid omadusi, mis meeskonna lõikes olid üksteist tasakaalustavad.

Uuringu autor ei too meeskonna küsimuses omaltpoolt välja parandusettepanekuid, vaid rõhutab antud küsimuse sügavamat uurimist. Ka Timmons'i mudeli „kiige“ tasakaalu hoidmiseks ei mängi meeskond nii suurt rolli, kuna on see osa, millele äri võimalus ja ressurss toetuvad.

Uuringu põhjal võib väita, et Timmons'i mudel on aktuaalne, kuna baseerub kolmele aspektile, mis on igas ettevõttes oluline – ärivõimalus, ressurss ja meeskond. Tänapäeva tehnoloogiliselt väga kiiresti muutuv keskkonnas peavad ettevõtjad pidevalt ettevõtet arendama, et püsida konkurents. Uuringu autor usub, et kõik edukamad ettevõtjad balanseerivad varem nimetatud kolme aspekti oma tegevustes intuitiivselt. Alustava ettevõtja puhul tekib tihti küsimus, et mida nüüd edasi peab tegema, et tegutseda jätkusuutlikult. Vastus on: analüüsida hetkeseisu, identifitseerida riskikohad ning tegutseda nende likvideerimiseks, on need tegevused mida ebakindlas situatsioonis teha. Timmons'i mudel annabki tööriistad hetkeseisu analüüsimiseks ning riskide identifitseerimiseks.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö raames uuriti nelja IT *start-up* ettevõtet Timmons'i mudeli raames. *Start-up*'i saab defineerida kui suure potentsiaaliga idee realiseerimiseks asutatud ettevõtet, mis on kiire arengu faasis ning mille uudne tehnoloogiline lähenemine annab oodata esialgse investeeringu kõrget tasuvust. *Start-up*'i puhul on olulised järgmised etapid: aktiivsus, iseseisvus, innovaatus ning kasvule suunatus. Tuntud Eestist pärit kunagised *start-up*'ideks on Skype, Fortumo, Playtech.

Antud töös on välja toodud erinevaid ettevõtlusprotsesse. Kirjanduses leitava informatsiooni kohaselt ei ole üheselt kokkulepitud ettevõtlusprotsessi, millele baseeruda. Enamlevinud on kindla aspekti raames analüüsivad mudelid. Näiteks Shane'i ettevõtluse motiivide ja protsessi mudel, kus keskmes on indiviidi tegutsemise motivatsioonitegurid. Sarnaselt on ka Gartner'i staatilise raamistiku mudel ning Bruyat'i ja Julien'i ettevõtlusprotsessi mudel, mille keskmes on individ või väärtusloome. Nimetatud mudelite kriitikaks leiab autor meeskonna faktori puudumise. Samuti on antud mudelitel vähene praktiline väljund ettevõtja jaoks.

Timmons'i mudel kajastab ettevõtlust tervikuna ning ajas muutuvana. Mudel keskendub kolmele aspektile: äri võimalus, ressurss ja meeskond. Teooriale baseerudes moodustas töö autor küsimustiku, mille raames said ettevõtjad end hinnata oma ettevõtte vastavust teatud omadustele kümne palli skaalal. Tulemusena joonistub välja ettevõttespetsiifiline mudel.

Antud uurimuses oli vaatluse alla võetud neli Eesti IT *start-up* ettevõtet, kes on tegutsenud alla kolme aasta. Nende ettevõtete potentsiaali on märgatud ning investorid on neisse raha investeerinud. Uurimus viidi läbi intervjuudena *start-up* firmade juhtidega. Intervjuudes esitas autor avatud küsimusi. Autori veendumus, et intervjuu avab juhte ning nad annavad otsesema tagasiside ja hinnangu kui lihtsa küsimustiku puhul.

Intervjuu eelis on ka see, et on näha juhi reageeringut küsimustele, kui palju aega kulus neil vastuse otsimiseks, kas pidi esitama täpsustavaid või täiendavaid küsimusi.

Timmons'i mudel väljendub „kiigena“, kus on aluseks meeskond, mida mõjutavad ärivõimalused ja ressursid. Intervjueeritud neljast IT *start-up* firmast kolmel – Campalyst'il, Vitalfields'il ja Signwise'il on “kiik” kaldu ressursside poole. See näitab ressursside piisavust, kuid ka ärivõimaluse nõrkust. Ärivõimaluse puhul hindab mudel toodet turu tasemel, turgu tegevusala lõikes ning organisatsiooni finantsvõimekust. Intervjuudest selgus arvamus, et mida unikaalsem ning kvaliteetsem on toode, seda suurem on ärivõimalus. Turu hindamine on keeruline, kui tegutsetakse mitmetel erinevatel turgudel korraga. Võttes arvesse töö käigus ilmenud tähelepanekuid soovitas töö autor ärivõimaluse hindamisel keskenduda hoopis kolmele aspektile:

1. kui kaetud on turg,
2. kui stabiilne on turg,
3. millised on toote marginaalid.

Ressursside puhul hindasid firmad vajaminevaid kompetentse, finantse, põhivara ning äriplaani. Kuna ettevõtetel oli piisavalt finantsvahendeid, siis kompetentside leidmine inimeste näol ei olnud probleem. Raskemini kättesaadav olid erialased pädevused. Enim segadusi tekitanud aspekt oli äriplaani, kuna klassikalises formaadis olevat äriplaani dokumenti polnud ühelgi ettevõtjal. Töö käigus ilmenud tähelepanekute tõttu soovitas autor ressursside hindamisel arvestada hoopis järgmisi aspekte:

1. vajaminevad kompetentsid,
2. vaba raha eesmärkide elluviimiseks,
3. vajaminevad varad toote valmistamiseks,
4. lühiajaliste ja pikaajaliste strateegiate olemasolu.

“Kiige” alumise osa roll on meeskonnal. Meeskonna hindamine on keeruline. Iga meeskonna dünaamika on erinev ning meeskonna vajadus ettevõtetes on erinev. Töös esitletud mudel keskendub meeskonna hindamisel kindlatele väärtustele. Kokku oli üheksa erinevat väärtust, mis olid võetud Timmons'i mudeli teoreetilisest osast. Nii ettevõtjad kui investorid on pidanud meeskonda üheks tähtsamaks osaks ettevõtte alustamise juures.

Töö autor ei esita meeskonna küsimuses omapoolseid ettepanekuid, vaid soovib antud küsimuse sügavamalt uurimist. Tegemist on ühe edasiarenduse võimaliku suunaga, mille raames uuritakse hea ettevõtte meeskonna olemust. Timmons'i mudeli „kiige“ tasakaalu hoidmiseks ei mängi meeskond nii suurt rolli, kuna on see osa, millele ärivõimalus ja ressurss toetuvad.

Uurimuse põhjal võib väita, et Timmons'i mudel on relevantne, kuna baseerub kolmele aspektile, mis on igas ettevõttes oluline – ärivõimalus, ressurss ja meeskond. Autori poolt koostatud küsimustikku kasutades saavad ettevõtjad rakendada Timmons'i mudelit kui tööriista ettevõtte analüüsimiseks. Antud mudeli tasakaalust väljas olek näitab ettevõtte riskikohti.

VIIDATUD ALLIKAD

1. 2012. aastal kasvas uute ettevõtjate registreerimine 8,5%. Registrate ja Infosüsteemide Keskus.
[<http://www.rik.ee/et/news/2012-aastal-kasvas-uute-ettevotjate-registreerimine-85>]. 23.09.2013
2. **Aasaru, Juhan.** (Campalyst Labs OÜ juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu 10. aprill 2014.
3. **Alame, P.** Ärimaailma arvamus: IT on Eesti trumpkaart.
[<http://www.vm.ee/?q=node/10630>] 10.04.2014
4. **Aldrich, H. & Martinez, A.** Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship - Entrepreneurship Theory and Practice, 2001, vol. 25(4), pp. 41–56.
5. **Arthur, S. J., Hisrich, R. D.** Entrepreneurship through the ages: Lessons Learned. – Journal of Enterprising Culture, 2011 vol 19, no 1 pp . 1-40.
6. **Arthur, S. J., Robert, D. H.** Entrepreneurship through the ages: Lessons Learned. – Journal of Enterprising Culture, 2011, vol 19, pp 1-40.
7. **Arro, T., Elenurm, T., Liigus, E., Masso, J., Mets, T., Reino, A., Pöder, K., Venesaar, U.** Globaalne ettevõtlusmonitooring 2012 Eesti raporti kokkuvõte. Eesti Arengufond, 2013.
8. **Barney, J.** Firm resources and sustained competitive advantage. - Journal of management vol 17. Issue 1, 1991: pp 99-120.
9. **Baron, R., A.; Shane, S., A.** Entrepreneurship: A Process Perspective, 2nd Edition. Mason: Thomson/South-Western, 2008, 476p.
10. **Birley, S.** The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. - Journal of Business Venturing no 1, 1985 pp 107-117.

11. **Brown, U. J. III, Beale, R. L., White-Johnson, S.** Perceptions of Entrepreneurial Intentions and Risk Propensity: Self Reliance and Self Efficacy on College Students to Encourage Knowledge. – Review of Small Business Research, 2011, vol.11, no5, pp. 169-177.
12. **Bruyat, C. Julien, P. A.** Defining the field of research in entrepreneurship - Journal of Business Venturing, vol 16, 2000, pp 165–180.
13. **Bygrave, B.** The entrepreneurial process. - The portable MBA in entrepreneurship. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Edited by W. Bygrave & A.E. Zacharkis, 2004, pp 1-28.
14. **Chandler, G. N.** New Venture Teams. – Entrepreneurship: the engine of growth. Volume 2, Process. Westport, London, Praeger Publishers. Edited by A. Zacharakis, S Spinelli Jr., 2007, pp 65-86.
15. **Chandler, G. N., Lyon, D. W.** Entrepreneurial teams in new ventures: composition, turnover and performance. - Academy of Management Proceedings. 2001, pp A1-A6.
16. **Clayton, J., Gambill, B., Harned, D.** The Course of Too Much Capital: Building New Business in the Entrepreneurial Process. - MacKinsey Quarterly 4, 1999: pp 48-59.
17. **Corbett, A. C., McMullen, J. S.** Perceiving and Shaping New Venture Opportunities through Mindful Practice. – Entrepreneurship: the engine of growth. Volume 2, Process. Westport, London, Praeger Publishers. Edited by A. Zacharakis, S Spinelli Jr., 2007, pp 43-64.
18. **Dimov, D. P.** The Nexus of Individual and Opportunity: Opportunity Recognition as a Learning Process. – Frontiers of Entrepreneurship Research 2003. Pp 410-420
19. **Dinnov, D.** Idea Generation from a Creativity Perspective. – Entrepreneurship: the engine of growth. Volume 2, Process. Westport, London, Praeger Publishers. Edited by A. Zacharakis, S Spinelli Jr., 2007, pp 19-42.
20. Eesti Statistikaameti Aastaraamat 2013. Toimetaja: Kairit Põder. Kirjastanud Statistikaamet, Tallinn, 2013, 436 lk.
21. **Ensley, M. D., Pearson, A. W., Amason, A. C.** Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture

- performance. - Journal of Business Venturing vol. 17, issue 4, 2002: pp 365-386.
22. **Gartner, W.B.** A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. - Academy of Management Review, 1985, vol. 10(4), pp 696–706.
 23. **Garvin, D. A.** Spin-offs and the new firm formation process. California management review vol 25, issue 2, 1983: pp 3 – 20.
 24. Guide to Organizing Semi-Structured Interviews With Key Informant. Institut national de santé publique du Québec, 2009, pp. 10.
[http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/guide_entretien_vol11_eng.pdf]
02.05.2014
 25. **Hills, G. E., Rodney, C. S.** Successful entrepreneurs' insights into opportunity recognition. - Frontiers of entrepreneurship research 18, 1998: pp 30 – 41.
 26. **Heller, R.** Juhi käsiraamat. Varrak, 2003, 173.
 27. **Johnson, P. S., Cathcart, D. G.** New manufacturing firms and regional development: some evidence from the Northern Region. Regional Studies vol 13, issue 3, 1979: pp 269-280.
 28. **Jõgi, K.** Üliõpilatse ettevõtluspotentsiaali hindamine ja arendamise võimalused kõrgkoolis. TÜ ettevõtluskeskus, 2013, 82.
 29. **Kamm, J. B., Nurick, A. J.** The stages of team venture formation: A decision-making model. - Entrepreneurship Theory and Practice vol. 17, 1993: pp 17-17.
 30. **Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., Nurick, A. J.** Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. - Entrepreneurship Theory and Practice vol 14, no. 4, 1990: pp 7-17.
 31. **Keeble, D.** Industrial location and planning in the United Kingdom. London: Methuen, 1976.
 32. **Kirzner, K.** How Markets Work: Disequilibrium, Entrepreneurship, and Discovery. Institute of Economic Affaris, London: 1997, p 42.
 33. **Luger, M. I., Koo, J.** Defining and Tracking Business Start-Ups. – Small Business Economics vol 24, 2005: pp 17-28.
 34. **Malone, M. S.** John Doerr's startup manual. - Fast Company vol. 1, 1997: pp 82-88.

35. Maailmapank: Eesti äritegemise lihtsuselt kolmandas kümnes. Tööandjate Keskliit
[\[http://www.employers.ee/et/kompetents/uudised/17461-maailmapank-eesti-aeritegemise-lihtsuselt-kolmandas-kuemnes\]](http://www.employers.ee/et/kompetents/uudised/17461-maailmapank-eesti-aeritegemise-lihtsuselt-kolmandas-kuemnes) 15.11.2013
36. **Miller, D., Shamsie, J.** The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. - Academy of management journal vol 39 issue 3, 1996: pp 519-543.
37. **Moroz, P. W., Hindle, K.** Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives - Entrepreneurship: Theory & Practice. 2012, Vol. 36 Issue 4, pp 781-818z
38. **Peacock, R.** Failure and Assistance of Small Firms.
[\[http://www.sbeducation.info/downloads/sbfail.pdf\]](http://www.sbeducation.info/downloads/sbfail.pdf) 14.05.2014
39. **Potter, Priit.** (Plumbr OÜ juhatus liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu 14. aprill 2014.
40. **Rand, Martin.** (WEATHERME OÜ osanik). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn 12. aprill 2014.
41. **Reagans, R., Zuckerman, E., McEvily B.** How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. - Administrative Science Quarterly vol 49, issue 1, 2004: pp 101-133.
42. **Reid, G. C., Smith, J. A.** What Makes a New Business Start-Up Successful? – Small Business Economics, 2000, vol. 14, issue 3, p165. 18p.
43. **Sarv, Ott.** (Cross Borders Trust Services OÜ osanik). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn 12. aprill 2014.
44. **Schjoedt, L.** Entrepreneurial teams: definition and determinants. Annual National Conference on entrepreneurial Bonanza. 2002, p 12.
45. **Sethi, J.** Entrepreneur and Entrepreneurship, Course in Entrepreneurship and Small Business Management, University of Delhi, 2008, pp. 15.
46. **Seeba, A.** Idufirmade ellujäämine pärast buumi. Eesti Ekspress 12.10.2012
[\[http://ekspress.delfi.ee/news/arvamus/asko-seeba-idufirmade-ellujaamine-parast-buumi.d?id=65090606\]](http://ekspress.delfi.ee/news/arvamus/asko-seeba-idufirmade-ellujaamine-parast-buumi.d?id=65090606) 14.04.2014
47. **Shane, S.** Prior knowledge and Discovery of Entrepreneurial Opportunities - Organization Science 11, no. 4 2000: pp. 448-469.

48. **Shane, S., Locke, E., Collins, C.** Entrepreneurial motivation. – Human Resource Management Review, 2003, Vol. 13, pp. 257-279.
49. **Shane, S., Venkataraman, S.** The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research – Academy of Management Review, 2000, vol. 25, No. 1, pp 217-226.
50. Start-up Eesti 2011-2013. Tegevuskava innovaatiliste start-up ettevõtete arendamiseks.
Eesti teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni strateegia 2007 –2013. Kiidetud heaks Vabariigi Valitsuse 22. detsembri 2011.a korraldusega nr 557
[www.hm.ee/index.php?popup=download&id=11482] 10.04.2014
51. **Stevenson, H., Jarillo, J.** A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 1990, Vol. 11, pp. 17–27.
52. **Spinelli, S. Jr., Neck H. M., Timmons, J. A.** The Timmons Model of the Entrepreneurial Process. – Entrepreneurship: the engine of growth. Volume 2, Process. Westport, London, Praeger Publishers. Edited by A. Zacharakis, S Spinelli Jr., 2007, pp 1-18.
53. **Timmons, J. A., Spinelli, S.** New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century, 7-th Edition. McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2007, 658p.
54. **Tuckman, B. W.** Developmental sequence in small groups. - Psychological bulletin vol 63, issue 6, 1965: pp 384- 399.
55. **Tuckman, B. W., Jensen M. A. C.** Stages of small-group development revisited. - Group & Organization Management vol 2, issue 4, 1977: pp 419-427.
56. **Tuulik, M-E.** Eelmisel aastal registreeriti üle 19 000 uue ettevõtte.
[http://www.just.ee/59262] 16.04.2014
57. **Tänavsuu, T.** Noorelt edukaks: idufirmamehest Rain Rannust sirgus "päris" ettevõtja. Eesti Ekspress, 12.10.2012
[http://ekspress.delfi.ee/news/paevauudised/noorelt-edukaks-idufirmamehest-rain-rannust-sirgus-paris-ettevotja.d?id=65087054]
58. **Varblane, A.** Turundusuuringu roll *start-up* ettevõtte ärimudeli kujundamisel. TÜ Ettevõtluskeskus, 2012, 75 lk. (magistritöö)

59. **Walker, E., Brown A.** What Success Factors are important to Small Business Owners? – International Small Business Journal 2004 vol 22, issue 6, pp 577–593.
60. **Yin, R.** Case study reaserch: Design and methods, 4th ed. Beverly Hills, California: Sage Publications, 2009.

LISAD

Lisa 1. Poolstruktureeritud süvaintervjuu

1. Kuidas hindad oma toote/teenuse turgu ja klientide arusaama tootest/teenusest?

kliendid on toodetest hästi informeeritud
tooted on sarnaselt kõrge kvaliteediga
optimeeritud tarneajad
ühtlaselt kaetud turg

kliendid on väheinformeeritud
toodete kvaliteedis on ebakõla
tarneajad on liiga pikad
katmata turg

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Kuidas hindad turu suurus ja struktuur tegevusvaldkonna tasemel

stabiilne, aeglaselt muutuv turg
turg

kaootiline, ebatäiuslik

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Kuidas hindad ettevõtte finantsilist võimekust?

tulud katavad kulud ära, kuid mitte rohkem
vaba raha pole piisavalt

suured kasuminumbrid
piisavalt vaba raha

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Kui võrd on ettevõttel ligipääs kõikidele vajalikele kompetentsidele (näiteks juristid, raamatupidaja, pädevad juhid jm)?

Puuduvad

Kõik vajalikud kompetentsid on olemas

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lisa 1 järg

5. *Kuivõrd on ettevõttel finantsilisi vahendeid oma eesmärkide täitmiseks?*

vahendeid pole piisavalt

vahendeid on piisavalt

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. *Kuivõrd on ettevõttel tegevuseks vajalikud põhivarad endal olemas?*

ei ole veel vajaminevaid varasid

kõik vajaminevad põhivarad on olemas

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. *Kuidas kasutab ettevõtte äriplaani?*

äriplaani pole

pidevalt täiendatakse äriplaani

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. *Kui suur on inimeste hulk, kes omavad osalust?*

9. *Kui suur on inimeste hulk, kes omavad ostustusõigust?*

10. *Kas meeskonnas on juhtettevõtja? Kuidas iseloomustaksid teda?*

11. *Hinda kümne palli süsteemis, kui võrd järgnevad märksõnad iseloomustavad ettevõtet:*

Ei lähe ettevõttega üldse kokku

läheb ettevõttega täielikult kokku

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- **Ühtekuuluvus** (inglise keeles cohesion). Meeskonnaliikmed usuvad, et on ettevõtmises kõik koos ning kui ettevõtte võidab, siis võidavad kõik. Usutakse, et keegi ei saa võita kui kõik ei võida. Kompensatsioonid ja preemiad sõltuvad ettevõtte kasumlikkuse tõstmises.
- **Meeskonnatöö** (inglise keeles teamwork). Väärtustatakse koostööd, mitte individuaalsete „kangelaste“ teket. Tehakse pingutusi, et üksteise töö kergemaks teha ning inimesi motiveeritakse tähistades nende edukust.

- **Ausus** (inglise keeles integrity). Raskeid otsuseid vastu võttes on oluline see mis on kasulik kliendile, ettevõttele ja väärtusloomele, mitte utilitarism või üksikute eelistused. Väärtustatakse põhimõtet viia töö lõpuni ohverdamata kvaliteeti, tervist või isiklikke standardeid.
- **Pühendumus pikaajalisele eesmärgile** (inglise keeles commitment to the long haul). Nii nagu enamus organisatsioone, sõltub ka uute ettevõtete tulemuslikkus meeskonnaliikmete pühendumusest. Pühendunud meeskonnaliikmed tunnetavad, et nad töötavad pigem pikaajalise tulemuse nimel kui lühiajalise rikastumise skeemi nimel. Teatakse, et väljateenitud tulu võib tulla lles 5-10 aasta pärast.
- **Kasumlikkus** (inglise keeles harvest mind-set). Pannakse rõhku kasumlikkusele ja ettevõtte arengule, mitte suurele palgale, uhketele autodele või muudele hüvedele.
- **Pühendumus väärtusloomele** (inglise keeles commitment to value creation). Pannakse rõhku väärtusloomele kõikide sidusgruppide lõikes – kliendid, tarnija, investitorid jt.
- **Võrdsed ebavõrdsused** (inglise keeles equal in equality). Ülesannete vastutusalad on selgelt jaotatud ning kontrollitud. Otsustusõigus võib olla kõikidel meeskonnaliikmetel sarnane, kuid rahalises vääringus on asutajad paremas seisus.
- **Õiglus** (inglise keeles fairness). Võtmetöötajate tasustamine ja osalusproportsioon baseerub tööpanuses, teostuses ning tulemuslikkuses. Kuna seda ei ole võimalik ette ennustada, siis vastavalt vajadusele tasu ja osalust korrigeeritakse.
- **Saagi jagamine** (inglise keeles sharing of the harvest). Osa kasum, mis tuleneb tehtud tööst, jagatakse ka töötajatele, isegi kui selleks pole juriidilist kohustust.

Lisa 2. Lisaküsimused

Kuidas ettevõtte alguse sai?

Kuidas meeskond kohtus?

Kes kuuluvad põhimeeskonda?

Kus turg on?

Kui palju on investeeringuid kaasatud?

Mis on ühe eduka start-up'i saladus?

Lisa 3. Ettevõtte punktide tabel

	Campalyst	Plumbr	Vitalfields	Signwise
Võimalused				
1	4	8	8	7
2	7	8	1	6
3	3	8	5	5
Kokku	14	24	14	18
Keskmine	4,666667	8	4,666667	6
Ressursid				
4	9	3	3	10
5	9	10	10	7
6	10	10	10	9
7	5	7	5	10
Kokku	33	30	28	36
Keskmine	8,25	7,5	7	9
Meeskond				
8	10	10	7	8
9	10	10	8	8
10	9	8	9	10
11	10	10	6	9
12	9	8	8	5
13	9	10	10	8
14	10	1	7	10
15	9	7	5	10
16	9	5	5	8
Kokku	85	69	65	76
Keskmine	9,444444	7,666667	7,222222	8,444444

SUMMARY

START-UP ENTREPRENEURSHIP PROCESSES ACCORDING TO TIMMONS' MODEL BASED ON ESTONIAN IT START-UPS.

Kersti Vatter

The welfare of businesses and the creation of new innovative businesses is an important topic for the whole economy. It is important to understand how to start and manage businesses that last. The aim of this thesis is to evaluate how Estonian start-up companies comply with entrepreneurship process model. The study was based on four Estonian IT companies that were established less than three years ago and who have attracted investments. The entrepreneurship process model which this thesis is based on is called Timmons model. The model itself is based on three factors: opportunity, resources and team.

To reach the set goal following research points were set:

- define a start-up,
- introduce different theoretical models of entrepreneurial process,
- give a theoretical overview of Timmons model
- conduct interviews among Estonian IT start-ups.
- based on the information given during the interviews construct Timmons model of each start-up,
- make a conclusion of the model and give feedback on how to improve it.

Other entrepreneurship process models which are introduced in this study are Gartners' framework for new venture creation, Bruyat and Juliens' entrepreneurial process model, Shanes' entrepreneurial motivation and the entrepreneurship process model and lastly Timmons' model of entrepreneurship which the study is based on. Timmons

model is expressed as a swing which needs to be balanced by its critical factor – opportunity, resources and team.

Three out of four companies interviewed in this study had their „swing“ tilted towards resources. This can either show the abundance of resources or the weakness of opportunity. Opportunity is measured by three factors: product market, market segment and organizational finances. From the study the entrepreneurs found that the more unique and the higher the quality of the product, the bigger the opportunity. But when your business is simultaneously in the different markets then it is rather difficult to value the opportunity. Considering information gathered in the study, the author recommends three factors to evaluate opportunity:

1. How occupied is the market,
2. How stable is the market
3. What are the product margins

Resources are valued by individual competencies, cash flow, assets and business plan. In this study all companies had enough cash due to investments but finding the needed competencies was found as a more difficult task. The most confusing question for entrepreneurs was the business plan usage. None of the companies interviewed had a traditional business plan. Instead they had strategies and documents which they saw more practical. Considering information gathered from the study author suggests these following aspects to value resources:

1. Needed competencies,
2. Needed cash to pursue set goals,
3. Needed assets to make the product or service,
4. Short and long term strategies.

The bottom part of the model which the “swing” is standing on, is the team. Evaluating a team is difficult. The dynamics and the needs of a team differ in every team. In this study the team was valued by certain values. All together nine values which were introduced in the theoretical chapter of Timmons’ model. Both investors and entrepreneurs see the team as one of the critical factors in starting a venture. No new suggestions on how to evaluate a team were introduced in this study. Rather the author suggests further research on the essence of a great start-up team.

Based on the study it can be said that Timmons model is relevant because it is based on three factors which are important in every business – opportunity, resources and team. The questionnaire created by the author can be used by start-ups as tool to create their Timmons model. Out of balance model shows risks in the start-up.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kersti Vatter,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Start-up ettevõtetes toimivad ettevõtlusprotsessid Timmons'i mudeli põhjal Eesti IT start-up ettevõtete näitel“,

mille juhendaja on Triin Kask,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **27.05.2014**